

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Adaptace pracovníků v organizaci (analýza, hodnocení a doporučení)

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

6/2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Eva Richtrová / KLZ 13

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29. 1. 2016 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/a vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN
1. Cíl práce: Hlavním cílem bakalářské práce je rozbor adaptačního procesu nových pracovníků v konkrétní organizaci a formulace doporučení, která by mohla adaptační proces zefektivnit. Sekundárním cílem bakalářské práce je zpracování adaptace z teoretického hlediska.
2. Výzkumné metody: Pro vypracování teoretické části bakalářské práce je rozbor odborné literatury, jehož výsledkem je literární rešerše současné odborné literatury, která se zabývá lidskými zdroji a adaptací pracovníků v organizaci. V praktické části je rozebrán adaptační program organizace, zároveň bylo provedeno dotazníkové šetření a rozhovor se zástupci vedení organizace. Výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů byly použity jako podklad pro hodnocení adaptačního programu organizace a formulaci doporučení, která by zefektivnila stávající adaptační proces.
3. Výsledky výzkumu/práce: Odborná literatura se shoduje na důležitosti kvalitního adaptačního procesu nových pracovníků. Adaptační program vybrané organizace byl shledán kvalitně zpracovaný a dostačující požadavkům organizace. Organizace má vypracovaný specifický adaptační program, který je rozdělen na dvě části, orientaci nových pracovníků a tréninkový program. Orientace je pro všechny pracovníky stejná, avšak tréninkový program je sestaven dle specifických požadavků zvláště pro jednotlivé pracovní úseky. Každému novému pracovníkovi je přidělen jeho osobní trenér, který ho doprovází po celou dobu jeho adaptace. S použitím kvalitně zpracovaných vzdělávacích materiálů se pracovník připravuje na složení závěrečného testu, kterým je zakončen jeho adaptační program. Celý proces adaptace je monitorován a hodnocen manažery organizace, kteří jsou v neustálém kontaktu s novými pracovníky.
4. Závěry a doporučení: Adaptační program je v organizaci velmi kvalitně zpracován a pracovníci jsou se stávající podobou spokojeni. Přesto výsledky dotazníkového šetření, které byly dány do kontrastu s rozhovorem se zástupci vedení organizace, poskytly podklady pro formulaci doporučení, která by mohla adaptační program zefektivnit. Mezi formulovaná doporučení lze zařadit prodloužení tréninkového programu pro pracovníky baru, prodloužení cross trainingu, ustálení trenéra během tréninku nového pracovníka, zavedení tréninkové čipové karty a vyšší angažovanost manažerů při adaptačním programu.
KLÍČOVÁ SLOVA
Personální činnost v organizaci, adaptace pracovníků, vzdělávání v organizaci, kultura podniku

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main aim of thesis is an analysis of adaptation processes of new employees in the selected company and definition of the recommendations for system improvements. The secondary objective is a summary of theoretical knowledge from the literature that focuses on human resource management and the adaptation of new employees.

2. Research methods:

The theoretical part is a summary of theoretical knowledge from the literature that focuses on human resource management and the adaptation of new employees. The practical part of thesis is an analysis of the adaptation program in the selected company. A survey was carried out and an interview with managers and the results were the basis for the evaluating the adaptation program and formulating the recommendations that would upgrade a contemporary adaptation program.

3. Result of research:

The literature provides evidence to support the importance of the adaptation process. The full analysis provides information showing that human capital is gradually becoming the only form of competitive advantage in the market. The system of adaptation of new employees within the selected company was found to be sufficient for the requirements of the organization. The organization has elaborated a specific adaptation program, which is divided into two parts, the orientation of new employees and the training program. The Orientation is the same for all new employees, but the training program is set up according to the specific requirements for each separate working area. Each new employee is assigned a personal trainer who accompanies him throughout his adaptation. With the use of well-prepared educational materials, a worker prepares to pass the final test, which terminates the adaptation program. The whole process of adaptation is monitored and evaluated by managers of organizations who are in permanent contact with a new employee.

4. Conclusions and recommendation:

The thesis concludes that the system of the adaptation process is sufficient for the requirements of the organization. The research has however led to the formulation of a few recommendations that could improve this system further. Among the recommendations is included an extension of the training program for the staff of the bar, the extension of cross training, stabilization of coach during the training, using training chip-cards and increased participation of managers in the adaptation program.

KEYWORDS

Human resources management, methods of adaptation of new employees, education in an organization, corporate culture

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
M12, M14, M53, M54

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Eva Richtrová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 13
Název BP:	Adaptace pracovníků v organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 1.1. Cíl a metodika práce 2. Teoretická část 2.1 Provázanost personální činnosti s adaptací 2.2 Vymezení pojmu adaptace 2.3 Adaptační proces 3. Praktická část 3.1 Seznámení s organizací 3.2 Adaptační proces pracovníků v organizaci 3.3 Šetření a jeho vyhodnocení 3.4 Formulace závěrů a doporučení 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-288-8. • MAYEROVA, M., RŮŽIČKA, J. <i>Moderní personální management</i>. Praha: H+H, 2003. ISBN 978-80-8602-265-9. • ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy</i>. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. • NOVÝ, I., BEDRNOVÁ, E. et al. <i>Psychologie a sociologie řízení</i>. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-169-0. • NOVÝ, I. Et al. <i>Sociologie pro ekonomy a manažery</i>. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
Harmonogram	• Zpracování cílů a metodiky do 31.8.2015 • Zpracování teoretické části do 31.9.2015 • Zpracování praktické části do 30.11.2015 • Odevzdání finální verze do 1.12. 2015
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 11.7.2015

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., o=Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s., title=Rektor, serialNumber=ICA - 10340169, serialNumber=IDCCZ 113308764
Datum: 2015.07.11 09:28:53 +02'00'

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1. Úvod.....	1
1.1. Cíl a metodika práce	1
2. Teoretická část	4
2.1. Provázanost personální činnosti s adaptací	4
2.1.1. Podniková kultura	6
2.1.2. Vzdělávání pracovníků.....	7
2.2. Vymezení pojmu adaptace	9
2.3. Adaptační proces	10
2.3.1. Orientace nových pracovníků	11
2.3.2. Adaptace pracovníků.....	12
2.3.3. Adaptační plán	14
3. Praktická část	19
3.1. Seznámení s organizací	19
3.2. Adaptační program v organizaci „Restaurace“	20
3.3. Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení.....	25
3.4. Formulace a sestavení doporučení pro organizaci „Restaurace“	33
4. Závěr	37

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam tabulek

Tabulka 1 Účinek vzdělávání

Tabulka 2 Pracovníci, kteří pracují v organizaci déle než dva roky

Tabulka 3 Předchozí zkušenost se současným pracovním oborem

Tabulka 4 Kladné hodnocení úvodního videa a orientace

Tabulka 5 Pozitivní vliv cross trainingu na adaptaci pracovníků

Tabulka 6 Spokojenost se současně nastaveným časovým fondem pro cross training

Tabulka 7 Negativní vliv střídání trenéra na adaptaci pracovníka

Tabulka 8 Stabilní trenér po celou dobu adaptace

Tabulka 9 Jazyková bariéra během tréninku

Tabulka 10 Vhodnost zařazení tréninkové čipové karty do tréninku

Tabulka 11 Kladné hodnocení umístění setkání s manažerem po konci směny

Tabulka 12 Dostatečná angažovanost manažerů v adaptačním procesu

Tabulka 13 Optimální kvalita závěrečného testu

Tabulka 14 Dostatečná doba adaptace

Tabulka 15 Celková spokojenost s adaptací

1. Úvod

Bakalářská práce se bude zabývat problematikou adaptace nových pracovníků v organizaci, která bude nejprve charakterizovaná v teoretické rovině a následovně bude představena adaptace nových pracovníků ve vybrané organizaci.

1.1. Cíl a metodika práce

Hlavním cílem bakalářské práce je rozbor adaptačního procesu nových pracovníků v konkrétní organizaci a formulace doporučení, která by mohla zefektivnit adaptační proces. Sekundárním cílem bakalářské práce je zpracování adaptace z teoretického hlediska. Dále bude v bakalářské práci představena provázanost a vzájemné propojení personálních činností organizace a adaptačního procesu.

Adaptační proces je důležitou součástí personální činnosti a jeho kvalitní zpracování významně ovlivňuje délku období, během něhož se pracovník zařadí do provozu a bude schopen pracovat samostatně a plnit přidělené pracovní úkoly v požadované kvalitě (Koubek, 2001, str. 192). Adaptační proces se nevyskytuje v organizaci nezávisle, ale je propojen s mnoha personálními činnostmi, se kterými se prolíná a vzájemně se doplňuje. Bedrnová, Nový a kol. (1998, str. 302) jsou názoru, že adaptace nových pracovníků obsahuje především seznámení s podnikovou kulturou a různorodé procesy podnikového vzdělávání a výchovy, které mají za úkol integrovat spolupracovníky do jednotné podnikové kultury. Nejbližšími personálními činnostmi adaptace nových pracovníků je vzdělávání pracovníků a podniková kultura, z tohoto důvodu budou v bakalářské práci blíže představeny. Vzdělávání pracovníků a jejich adaptace jsou úzce spjati, neboť metody používané v organizaci pro vzdělávání pracovníků, se používají také při jejich zařazování do organizace. Během adaptace nového pracovníka by organizace neměla zapomenout na důležitou roli podnikové kultury. Nový pracovník se adaptuje na svoje pracovní místo, na své úkoly a povinnosti, pokud je odborně veden, většinou velmi rychle, zvláště pokud dříve pracoval na podobné pracovní pozici. Adaptace na podnikovou kulturu je poměrně složitější, především pokud organizace disponuje silnou podnikovou kulturou. Nový pracovník nemá k dispozici žádné návody či literaturu, která by mu pomohla se rychleji na podnikovou kulturu adaptovat. Z tohoto důvodu by organizace měla věnovat zvýšenou pozornost této problematice během celého procesu získávání a adaptace nových pracovníků, neboť pokud se neadaptuje pracovník na podnikovou kulturu a nevezme ji za vlastní, nebude v organizaci spokojený, těžko jej půjde motivovat a s největší pravděpodobností nebude podávat maximální pracovní výkon. Vynaložené finanční a časové náklady na kvalitní adaptační proces se organizací vrátí v podobě zapracovaného pracovníka, který je v krátké době připraven odvádět požadovaný výkon, a nižší fluktuaci pracovníků během prvního roku od nástupu na pracoviště. Hroník (2007, str. 130) představuje adaptační proces, jako nejdůležitější pracovníkově období, které významně ovlivňuje míru fluktuace pracovníků, které bývá během adaptačního procesu nejvyšší. Organizace si začínají uvědomovat důležitost nejen těchto personálních činností, ale komplexně se více začínají zajímat o zkvalitňování lidských zdrojů ve své organizaci, které jim již začíná přinášet

značná pozitiva (Koubek, 2001, str. 194). Jeho názor podporuje Tomšík (2011, str. 16), který cílem řízení lidských zdrojů definuje rozvoj pro organizaci specifických znalostí a dovedností, které vedou u pracovníků ke schromažďování jejich zkušeností. Dále bude v teoretické části práce vysvětlen pojem adaptace z obecného, psychologického, sociálního a pracovního. Následovat bude představení adaptačního procesu v organizaci a podoba adaptačního plánu.

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na adaptační proces pracovníků v konkrétní organizaci, která poskytla interní informace a podklady potřebné pro vypracování bakalářské práce. Organizace si nepřeje být v bakalářské práci jmenovaná a z tohoto důvodu bude její název nahrazen označením „Restaurace“. V úvodu praktické části bude představen celkový koncept mezinárodní organizace, její filozofie, kultura a cíle. Následně bude představena konkrétní pobočka organizace, která sídlí v centru Prahy. Dále bude charakterizován adaptační proces organizace, jeho jednotlivé části a detailní průběh adaptace nových pracovníků. Podkladem pro vypracování praktické části bakalářské práce budou poskytnuté interní informace a materiály organizace a konzultace s manažerem, který má v kompetenci vzdělávání a adaptaci pracovníků. Podkladem pro prezentovaná doporučení budou data z dotazníkového šetření, kterého se zúčastní pracovníci organizace. Dotazník bude sestaven z uzavřených otázek zaměřených na adaptační proces organizace a jeho účelem bude zjistit, zda jsou pracovníci organizace s adaptačním procesem spokojeni. Do dotazníkového šetření se zapojí všichni pracovníci barového a restauračního oddělení. Pracovníci budou vystupovat v dotazníku anonymně, aby byl zajištěn reálný obraz situace v organizaci a pracovníci se nemuseli obávat případných důsledků jejich odpovědí. Současně bude proveden rozhovor s manažery jednotlivých útvarů, jehož úlohou bude získání pohledu na problematiku adaptačního procesu z pohledu vedení organizace.

Metodika

Pro zpracování teoretické části bakalářské práce je použit rozbor odborné literatury a následně je zpracována literární rešerše, která poskytuje celkový přehled o problematice. Hlavní metodou, jejíž výsledky jsou použity pro zpracování praktické části bakalářské práce, je dotazování, jehož cílem bylo zjistit spokojenost pracovníků s adaptačním programem organizace. Výzkumné metody lze obecně rozdělit na kvalitativní a kvantitativní, přičemž obě metody mají svá pozitiva a negativa, která prezentuje Hendl (2005, str. 49). Autor řadí mezi hlavní pozitiva kvantitativního výzkumu získání jasných dat, které je možno zobecnit, neboť informace jsou získávány z velkého množství respondentů, avšak tyto data nebývají reálně použité ke hlubšímu porozumění zkoumané problematice. Naopak kvalitativní výzkum, který se zaměřuje na specifitější a užší okruh respondentů, nabízí lepší porozumění zkoumaného problému, avšak výsledky nelze zobecnit a často jsou ovlivněny osobními preferencemi respondentů.

Metody získání potřebných dat lze rozdělit do několika skupin. Kozel (2011, str. 158) rozděluje tyto metody na dotazování, pozorování a experiment. V porovnání Disman (2000, str. 123) uvádí čtyři kategorie a těmi jsou dotazník, rozhovor, pozorování a analýzu dokumentů. Výběr vhodné metody ovlivňuje několik faktorů, z nichž jsou hlavní rozsáhlost sběru dat, časová a finanční náročnost.

V bakalářské práci je použita metoda dotazování, kterou Kozel (2011, str. 175) dále rozděluje na část s přímou interakcí (rozhovor) a bez přímé interakce (dotazník). Machková (2009, str. 47-48) doplňuje dotazování ještě o kategorii dotazování na internetu. Rozhovor může mít nestrukturovanou, polostrukturovanou či strukturovanou podobu (Dvořáková a kol., 2007, str. 141). Nestrukturovaný rozhovor lze popsat jako rozhovor, při kterém tazatel pokládá libovolné otázky, jejímž úkolem je zajistit respondentovo stanovisko k dotazované problematice, kdežto při použití strukturovaného rozhovoru jsou kladeny přesné otázky ve stanoveném pořadí (Machková, 2009, str. 48). Autorka dále popisuje polostrukturovaný rozhovor jako rozhovor, který je kombinací obou předešlých forem. Mezi výhody osobního rozhovoru lze zařadit dle Machkové (2009, str. 48) pružnost rozhovoru, možnost pozorování respondenta, okamžité získání informací, avšak mezi negativa je nutné zařadit nákladnost a časovou náročnost (při vyšším počtu respondentů). Dotazník je možno sestavit z otevřených, uzavřených, polouzavřených či škálových otázek (Kozel, 2011, str. 213-216).

Pracovníci vystupovali v dotazníku anonymně, aby jejich obavy nezkreslovaly jejich odpovědi. Anonymita byla zajištěna rozdělením dotazníku, ve kterém nebyly požadované žádné osobní údaje, pracovníkům během jejich každodenního setkání před začátkem pracovní směny, který pracovníci následně hned po vyplnění odevzdávali, aniž by byl k nahlédnutí zástupcům organizace. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 43 pracovníků a návratnost dotazníků byla 100%. Vybraná skupina reflektuje všechny současné pracovníky baru, restaurace a hostesek, neboť jejich adaptační program je téměř totožný, kdežto pracovníci ostatních útvarů mají odlišný program, který vyhovuje jejich specifickým požadavkům. Další metodou, která je použita v praktické části bakalářské práce, je standardizovaný rozhovor se zástupci vedení organizace (manažerem baru, restaurace, obchodu, tréninku a hostesek), které jsou zařazeny v příloze. Celkově bylo provedeno pět rozhovorů, které byly uskutečněny během doby, ve které pracovníci organizace vypracovávali rozdané dotazníky. Otázky rozhovoru jsou zaměřené na adaptaci pracovníků v organizaci a hlavním úkolem rozhovoru je poskytnutí reflexe na danou problematiku z pozice vedení organizace. Výsledky dotazníkového šetření byla podkladem pro formulaci hodnocení adaptačního procesu v organizaci a zároveň pro sestavení doporučení, která by mohla organizaci pomoci zefektivnit současný adaptační proces.

2. Teoretická část

Teoretická část práce se věnuje personální činnosti, jejím teoriím a provázanosti personálních činností s adaptací pracovníků. Organizaci lze přirovnat ke složitému organismu, jehož přežití a správné fungování závisí na souladu všech probíhajících procesů a činností. Bucman (2008, str. 25) představuje dobře řízený podnik jako podnik, který se zabývá neustálou analýzou a zlepšováním svých procesů. Jeho názor podporuje Koubek (2001, str. 13), který uvádí personální práci jako nejdůležitější oblast celého řízení organizace. Shodu autorů na důležitosti personálního řízení doplňuje Armstrong (2008, str. 30) o všeobecný cíl řízení lidských zdrojů, kterým je schopnost úspěšného plnění cílů organizace prostřednictvím lidí. Pro porovnání Tomšík (2011, str. 16) uvádí hlavním cílem řízení lidských zdrojů rozvoj pro podnik specifických znalostí a dovedností. Vedoucí pracovníci neřídí finance či investice, ale řídí pracovníky, kteří v těchto úsecích pracují. Z druhého pohledu je nutné poukázat na nedokonalost teorie personálního řízení. Mabey a kol. (1998) in Armstrong (2008, str. 36) upozorňují, že ohlašované výsledky personálního řízení jsou nerealisticky veliké. Gratton a kol. (1999) in Armstrong (2008, str. 36) dodávají jistý rozpor mezi teorií a praxí, mezi tím co si personální útvar myslí a dělá a tím, jak to vnímá zaměstnavatel a pracovníci. Wilmontt (1993) in Armstrong (2008, str. 37) upozorňuje, že by se mohlo řízení lidských zdrojů proměnit v jistou formu ovládání ochoty lidí, neboť se příliš zdůrazňuje nutnost oddanosti pracovníků organizaci. I přes kritiku teorie řízení lidských zdrojů je zřejmé, že pracovníci k přístupu tak kritičtí nejsou a dle výzkumu Gusta a Conwaye (1997) in Armstrong (2008, str. 37) pracovníci, kteří měli možnost pracovat v prostředí, které uplatňuje řízení lidských zdrojů, cítili vyšší jistotu zaměstnání, uspokojení z práce, motivaci a důvěru v manažery. Guest (1999b) in Armstrong (2008, str. 38) doplňuje zkušenost, že si pracovníci řízení lidských zdrojů oblíbili. Armstrong (2008, str. 37) navazuje s tím, že je důležité, jak se manažeri k pracovníkům chovají a co jim poskytují na oplátku.

2.1. Provázanost personální činnosti s adaptací

Personální činnost v organizaci patří mezi činnosti se známou vysokou prioritou, neboť má ve svém profilu činnosti jeden z nejdůležitějších kapitálů v organizaci, a tím je lidský kapitál, který je významným zdrojem konkurenceschopnosti organizace, jak uvádí Storey (1989) in Armstrong (2008, str. 33). Lidský kapitál charakterizují Bontis a kol. (1999) in Armstrong (2007, str. 50) jako lidský faktor v organizaci, který je definován kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, a který je schopný inovace, učení se, což je důležité pro dlouhou životnost organizace. Scarborough a Elias (2002) in Armstrong (2007, str. 50) dodávají k charakteristice lidského kapitálu jeho nestálost, dynamičnost a ovlivnitelnost. Armstrong (2007, str. 50) autory doplňuje a doporučuje zaměřit pozornost na získávání, stabilizaci a rozvoj lidského kapitálu z důvodu jeho nestálosti. Personální činnost charakterizuje Koubek (2001, str. 14) jako činnost, která je zaměřena na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na formování struktury pracovníků, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, motivace, osobní a profesní rozvoj aj. Armstrong (2002, str. 28) uvádí, že: „*Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí plnit své cíle.*“. Žufan (2012, str. 13) uvádí mezi hlavní

personální činnosti formování lidského kapitálu organizace a exektivní využívání dostupných lidských zdrojů s použitím nejrůznějších forem pracovních vztahů (zkrácený pracovní úvazek, práce z domova aj.) Personální činnost se již mnoho let nezaměřuje jen na administrativní úkony, ale získala mnohem zásadnější význam na chodu organizace. Personální manažer je řazen do vrcholového managementu firem a přímo se účastní na vytváření strategií a cílů podniku jak uvádí Koubek (2001, str. 34). Armstrong (2007, str. 80 – 82) dále charakterizuje personálního pracovníka rolemi, které zastává. Autor rozdělil tyto role na roli poradce, стратега, partnera v podnikání, inovátora a činitele změny, strážce hodnot, konzultanta a monitorovací roli, ve které pracovník dohlíží zejména na dodržování zákonů. Personální činnost zahrnuje mnoho jednotlivých úkonů, které na sebe navazují, ovlivňují se a vzájemně se doplňují. Nelze říci, že by některé úkoly nesly známku vyšší důležitosti, neboť zanedbání jednoho článku z řetězce následovně ovlivní kvalitu celkového procesu. Mezi činnostmi, které zastává personální oddělení, zařadil Koubek (2001, str. 20) například personální plánování, výběr a přijímání pracovníků, vzdělávání, motivační programy, péče o pracovní prostředí a pracovní vztahy, průzkum trhu práce, poradenskou činnost pro pracovníky, bezpečnost práce aj. Bucman (2008, str. 62) naopak dělí personální činnost na dva klíčové procesy, které tvoří páteř systému řízení lidských zdrojů a těmi jsou analýza pracovních funkcí a řízení pracovního výkonu. Do analýzy pracovních funkcí autor řadí plánování kariéry, vzdělání a rozvoj, odměňování a zaměstnanecké výhody. Řízení pracovního výkonu dle autora zahrnuje získávání a výběr pracovníka, personální informační systém a personální plánování.

Zároveň Koubek (2001, str. 40) poukazuje na rozšíření personalistiky z personálního oddělení ke všem vedoucím pracovníkům organizace v rámci spolupráce pracovníků personálního oddělení s liniiovými manažery a tím se stalo řízení lidských zdrojů součástí jejich každodenní práce. Také Purcell a kol. (2003) in Armstrong (2007, str. 98-100) se zabývá spoluprací personalistů s liniiovými manažery. Autor zdůrazňuje, že jsou to právě liniioví manažeři, kteří uvádějí personální politiku do reality a svým rozhodováním a postojem k této politice značně ovlivňují, do jaké míry bude úspěšně implementována do každodenního pracovního procesu.

Bakalářská práce je zaměřena na adaptační proces v organizaci, který neprobíhá v organizaci samostatně, ale je provázán s mnoha činnostmi, které v organizaci probíhají. Adaptační proces lze zařadit do soustavy činností tzv. stafingu, který Koubek (2001, str. 237) popisuje jako formování množství, struktury a pracovních schopností pracovníků v organizaci. Mezi tyto činnosti autor zařazuje například získávání, výběr, adaptaci pracovníků, vzdělávání, propouštění, povyšování aj. Na adaptaci pracovníků v organizaci působí mnoho vlivů, prolíná se s mnoha procesy a zasahuje do několika oddělení v organizaci. Bedrnová, Nový a kol. (1998, str. 302) prezentují názor, že adaptace nových pracovníků obsahuje především seznámení s podnikovou kulturou a různorodé procesy podnikového vzdělávání a výchovy, které mají za úkol integrovat spolupracovníky do jednotné podnikové kultury. Koubek (2001, str. 182) je stejného názoru a poukazuje na spojitost adaptace se vzdělávacím procesem. Autor představuje tuto spojitost slovy: „*Jde vlastně o formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Její*

součástí jsou i vyloženě odborné informace o pracovních postupech, informace o zvláštích techniky a technologie používané v organizaci a v neposlední řadě i informace o možnostech získání dalších odborných informací i o možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace.“. V práci jsou blíže prezentována dvě odvětví, která s adaptací přímo souvisí. Těmito odvětvími jsou podniková kultura a vzdělávání pracovníků v organizaci.

2.1.1. Podniková kultura

Veber (2000, str. 635) vyzdvihuje podnikovou kulturu a poukazuje na její významný vliv na proces adaptace nových pracovníků. Podnikovou kulturu lze popsat mnoho nejrůznějšími způsoby a definicemi. Armstrong (2008, str. 257) představuje podnikovou kulturu jako soustavu hodnot, norem, postojů a názorů organizace, která nebyla nikde písemně zformulována, ale určuje očekávaný způsob jednání, chování pracovníků a styl vykonávání jejich práce. Lukášková (2010, str. 17) se shoduje s Armstrongem a definuje podnikovou kulturu jako: „*soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální i nemateriální povahy*“. Normy lze dle Lukáškové a Nového (2004, str. 24) chápat jako nepsaná pravidla a zásady, která jsou jako celek akceptovaná skupinou. Blažek (2003, str. 69) se také zabývá normami v kultuře organizace a představuje je jako silná očekávání, že se budou pracovníci chovat způsobem, které je pro danou kulturu přijatelné. Autor doplňuje, že nedodržení norem je často sankcionováno, přestože tyto sankce nejsou formálně stanovené, neboť normy jsou považovány za přirozené a samozřejmé. Kultura podniku je velmi rozmanitá a v každé organizaci je jiná. Armstrong (2008, str. 265) upozorňuje na to, že nelze říci, zda je jedna kultura lepší než druhá a pro řízení kultury nelze použít žádných univerzálních pravidel. Dále se také autor zmiňuje o absenci dokonalé kultury, existuje jen kultura přiměřená či vhodná. Bedrnová, Nový a kol. (2002, str. 448) doplňují, že i přes značnou rozmanitost podniková kultura vykazuje určité společné charakteristiky či složky, které jsou pro všechny organizace podobné. Mezi složky kultury podniku Armstrong (2008, str. 259) řadí normy (předpoklady toho jak se budou lidé chovat, jak se budou oblékat, v co budou věřit aj.), hodnoty (rozlišit co je dobré a co špatné), artefakty (způsob oslovování v organizaci, rituály, používaný tón při komunikaci či korespondenci, pracovní prostředí, symboly aj.) a styl vedení. Bedrnová, Nový a kol. (2002, str. 449) mezi charakteristiky podnikové kultury dále zařazují její spjatost s procesem učení v organizaci, adaptačním procesem a událostmi v organizaci, nadindividuální povahu kultury, kterou si definují pracovníci organizaci sami aj. Tureckiová (2004, str. 137) se také věnuje charakteristikám podnikové kultury a představuje kulturu organizace jako spoj mezi minulostí, současností a budoucností organizace. Tureckiová (2004, str. 135) dále poukazuje na důležitost historek a příběhů z minulosti organizace, které zvýrazňují pozitivní kvality organizace.

Kultura organizace se formuje postupně, dlouhodobě a její vytváření lze charakterizovat několika způsoby. Prvním způsobem je tzv. ztotožnění s vůdcem, které popisuje Shein (1990) in Armstrong (2008, str. 259), kdy se lidé přizpůsobují názoru „vůdce“ a berou jeho názory za své. Autor také uvádí druhý způsob, dle

kterého kulturu organizace může zformulovat tzv. kritický případ, ze kterého si lidé berou ponaučení v pozitivním či negativním směru. Furnham a Gunter (1993) in Armstrong (2008, str. 259) uvádějí, že kultura organizace se vytváří na podporu udržování vztahů mezi členy organizace, upevňuje hodnoty a je ovlivněna vnějším prostředím, které může být stabilní či naopak velmi proměnlivé.

Vytvořit silnou a stálou podnikovou kulturu není lehký úkol a organizaci stojí velké úsilí, přesto se péče o ní organizaci vrátí formou výrazné pomoci v cestě za úspěchem. Dle Lukáškové a Nového (2004, str. 51) je kultura organizace významným parametrem její úspěšnosti. Silná podniková kultura přináší klady a zápory, které popisuje Lukášková (2010, str. 73-75). Autorka uvádí mezi klady silné podnikové kultury souhrn ve vnímání a myšlení pracovníků, urychlení rozhodovacích procesů, usměrňování chování lidí, čímž se zajišťuje neformální kontrola pracovníků, sdílení společných cílů, pozitivní postoj k týmové práci aj. Mezi nevýhody autorka zařazuje odolnost vůči změnám, zábranu alternativních myšlenek, přílišnou soustředěnost na minulou zkušenost aj. Silnou podnikovou kulturou se také zabývají Bedrnová a Nový (2002, str. 91), kteří jsou názoru, že výrazně určuje pracovní role a vyvíjí tlak na jejich dodržování a profesionální zvládání. Zároveň upozorňují na možnost existence přílišného rozporu mezi hodnotami, které stanovuje a prosazuje organizace a hodnotami, které jsou sdíleny pracovníky. Lze odvodit skutečnost, že čím silnější podnikovou kulturu organizace má, tím je obtížnější (pro nového zaměstnance) se na ni adaptovat.

2.1.2. Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků v organizaci je přímo spojeno s adaptačním procesem pracovníků, neboť adaptaci má v mnoha případech na starosti oddělení, které se zabývá současně také vzděláváním pracovníků, neboť metody, které se využívají pro vzdělávání v organizaci, jsou použitelné také při adaptaci pracovníků. Metody, které lze takto využít uvádí Koubek (2007, str. 264) a dělí je na metody použitelné na pracovišti a metody, které se využívají mimo pracoviště. Stejně rozdělení metod vzdělávání pracovníků uvádí také Šikýř (2008, str. 153). Autoři řadí mezi metody, používané na pracovišti instruktáž (jednoduché krátkodobé či jednorázové zaškolování nového pracovníka, který si pozorováním a napodobováním osvojuje postup plnění svých pracovních povinností), coaching (dlouhodobější proces tvořený vysvětlováním a sledováním vzdělávaného pracovníka, který je veden k samostatnosti a vlastní iniciativě), mentoring (veškerá iniciativa je na vzdělávaném pracovníkovi, který si svého rádce sám najde a ten ho bude stimulovat, usměrňovat a pomáhat mu v jeho kariéře), counselling (vzájemná spolupráce a komunikace, která boří pomyslný jednosměrný vztah mezi vzdělávaným a vzdělávatelem), asistování (vzdělávaný pracovník je přiřazen ke zkušenějšímu pracovníkovi, kterému mu pomáhá s plněním pracovních úkolů, dokud nedosáhne takových znalostí, že zvládne pracovat zcela samostatně), rotace práce či cross training (střídání různých pracovišť v organizaci v určitých intervalech) aj. Buckley a Caple (2004, str. 5) k metodám použitých na pracovišti přidávají trénink, který popisují jako systematickou činnost, která směřuje k vývoji dovedností za pomoci studia, a snahu o docílení efektivních výkonů v pracovních úkolech, které byly pracovníkovi svěřeny. Šikýř (2008, str.

155) uvádí metody používané mimo pracoviště, a těmi jsou přednáška (jednosměrné zprostředkování informací či zkušeností), seminář (lze definovat jako přednášku se skupinovou diskusí), demonstrování (praktické předávání znalostí), případová studie (skutečný či imaginární problém, ke kterému pracovník či tým pracovníků musí nalézt řešení), workshop (obdobná metoda případových studií, zde se však pracuje vždy ve skupině), assesment centre (kompletní metoda, zahrnující simulaci, hraní rolí a případové studie), tzv. „učení hrou“ (používá se převážně se spojením se sportovními aktivitami a to zejména za účelem hledání přirozeného vůdce či stmelení pracovního týmu), e-learning (všeobecné vzdělávání prostřednictvím počítačové techniky) aj. Armstrong (2008, str. 477-480) se shoduje autory, a mezi metody výcviku uvádí instruktáž, přednášku, diskuzi, případovou studii, hraní rolí, stimulaci a skupinové cvičení. Naopak Reynolds (2004) in Armstrong (2007, str. 474) dává najevo silné znepokojení s metodami vzdělávání mimo pracoviště a nesouhlasí tak zcela s autory, kteří je zařazují k vhodným metodám pro vzdělávání pracovníků. Autor se domnívá, že je příliš riskantní svěřit předávání dovedností externistům, kteří nejsou zasvěceni do chodu organizace.

Pro porovnání lze uvést rozdělení vzdělávacích metod dle Hroníka (2007, str. 150), které rozdělil metody na dvě skupiny tzv. za chodu a mimo chod, ve kterých následně metody dále rozdělil na metody rozvoje, které jsou řízeny druhou osobou a metody, které jsou založeny na sebeřízení. Mezi metody mimo chod organizace, které jsou řízené, lze zařadit trénink, workshop, outdoorové aktivity aj. S prvky sebeřízení jsou zde zařazeny především samostudium, případové studie či e-learning. Ve skupině metod za chodu jsou prezentovány praxe, mentoring, rotace pracovních pozic, zařazení do projektů aj. Prvky sebeřízení vykazují například metody sebereflexe, experimenty a pokusy. Jiné rozdělení vzdělávání uvádějí Watkins a Marsick (1993) in Armstrong (2008, str. 464), kteří ho dělí na formální a neformální. Formální vzdělávání autoři popisují jako plánované, strukturované, jehož součástí je praktické vyzkoušení nově získaných dovedností.

Během adaptace pracovníků v organizaci lze použít hned několik metod vzdělávání pracovníků či je sestavovat do nejrůznějších kombinací. Pro adaptační program lze využít jak metody použité na pracovišti, tak pracovníka vyslat mimo jeho pracoviště např. na jinou pobočku organizace. Mezi nejúčinnější metody vzdělávání zařazuje Armstrong (2008, str. 474) ty, které jsou založené na zkušenostech ostatních pracovníků a provádějí se s přímou účastí nového (vzdělávaného) pracovníka. Celkové hodnocení metod autorem je zobrazeno v následující tabulce č. 1.

Tabulka 1 Účinek vzdělávání

Účinek vzdělávání		
Založeno na výcviku	Založeno na vztazích	Založeno na zkušenostech
- Vzdělávání - Semináře - E-learning	- Vedení - spolupracovníci	Rozvoj v roli
Předávání znalostí a dovedností	- Zpětná vazba - Koučování	Vzdělávání na pracovišti

• kultura organizace • vzdělávání	• Mentoring	• Projekty a pověřování úkoly • Změna práce
Účinnost 10%	Účinnost 20%	Účinnost 70%

Zdroj: Armstrong (2008, str. 474) vlastní zpracování

Nejčastěji využívané metody při adaptaci pracovníků jsou metody vzdělávání na pracovišti, neboť pracovník se seznamuje s organizací a se svojí náplní práce současně. Nelze však jednotně říci, které metoda vzdělávání je nejefektivnější, neboť dle Vodáka a Kuchaříkové (2007, str. 112) na výběr nejvhodnější metody působí mnoho vlivů, mezi které patří například cíle, motivace, osobní charakteristiky, předmět a obsah, zpětná vazba, časové a finanční zdroje, vliv prostředí aj.

2.2. Vymezení pojmu adaptace

Adaptace je všeobecně známý pojem, který lze chápat dle Nového a Suryňka (2006, str. 153) jako: „*proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám.*“ Autoři dále upozorňují na to, že člověk není v tomto procesu pasivní a snaží se podmínky přizpůsobit svým potřebám. Bedrnová, Nový a kol. (2007, str. 519) jsou stejného názoru a adaptaci představují jako proces aktivního přizpůsobování člověka změnám, se kterými se během svého života setká. V přírodě organismy přežívají jen za předpokladu, že se přizpůsobí a adaptují na měnící se podmínky. Také člověk prochází během svého života mnoha změnami, se kterými se musí vypořádat. Mezi tyto změny lze zařadit například změna místa bydliště, přechod ze studentského prostředí do pracovního procesu, změny pracovních pozic aj. Bakalářská práce je zaměřena na adaptaci pracovníků v organizaci, ale pro lepší představu, lze adaptaci představit z pohledu psychologického, sociálního a pracovního.

Psychologickou adaptaci popisuje Sillamy (2001, str. 8) jako schopnost přizpůsobení organismu jeho prostředí, kdy každý živý organismus disponuje jistou tvárností, která mu pomáhá zůstat v souladu s okolím. Autor dále popisuje nepřetržité narušování rovnováhy, na které musí organismus reagovat neustálým přizpůsobováním a to dvěma způsoby asimilací (působení subjektu na objekt) a akomodací (působení objektu na subjekt). Adaptací z psychologického hlediska se také zabývá Paulík (2010, str. 12), který adaptaci jedince charakterizuje jako obecnou funkci umožňující mu uspokojivě žít či přežít v proměnlivém prostředí.

Sociální adaptace je velmi široká oblast vzájemného působení mezi jednotlivcem a skupinou či prostředím, kam by se měl jedinec zařadit. Petráčková a Kraus (1998, str. 20) popisují obecně sociální adaptaci jako schopnost přizpůsobení jednotlivce či skupiny sociálnímu prostředí nebo společenskému životu a jeho podmínkám. Adaptace nového pracovníka v organizaci je sociální adaptací, protože se nový pracovník musí přizpůsobit novému prostředí a začlenit se do skupiny spolupracovníků. Bedrnová, Nový a kol. (1998, str. 321) doplňují, že adaptací neprochází jen nový pracovník, ale také pracovník, který změní pracovní pozici, se musí přizpůsobit novému prostředí. Autoři dále definují sociální adaptaci jako

„Proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím, přizpůsobení prostředí člověku a člověk prostředí“.

Adaptace v pracovním prostředí, která je hlavním tématem bakalářská práce, je součástí personální činnosti v organizaci. Adaptaci pracovníků se věnuje velké množství autorů, z tohoto důvodu je možno adaptaci představit mnoha definicemi. Autoři se ve svých názorech nijak nerozporují, a lze říci, že se shodují a vzájemně doplňují. *„Adaptace nového zaměstnance představuje řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci“* (Koubek, 2001, str. 181). Bedrnová, Nový a kol. (1998, str. 321) pak představují svoji definici adaptace jako: *„Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka“*. Mayerová a Růžička (2000, str. 74) doplňují adaptaci na pracovní prostředí o upozornění, že je nutno celý proces chápat jako rozsáhlou škálu aktivit, které zahrnují přijetí a ztotožnění s vlivy, podřízení se jim či jejich naprosté odmítnutí. Dvořáková definuje pracovní adaptaci jako: *„Adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. externího pracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“* Dále Koubek (2001, str. 193-194) rozděluje pracovní adaptaci do tří úrovní a těmi jsou celopodniková adaptace (obecné informace o organizaci, které jsou společné pro všechny pracovníky bez ohledu na jejich pracovní zařazení), útvarová adaptace (informace týkající se konkrétní pracovní skupiny, do které bude pracovník zařazen), a adaptace na konkrétní pracovní pozici (specifické informace o pracovní pozici a její náplni).

2.3. Adaptační proces

Adaptační proces nového pracovníka není v České republice ještě příliš rozvinut a není mu věnována pozornost v takové výši, kterou by si právem zasloužil. Celkový personální management je u nás teprve formován, rozvíjen a české organizace pomalu začínají objevovat výhody, které přináší snaha a vynaložené úsilí, které vkládají do lidských zdrojů (Koubek, 2001, str. 194). Autor dále uvádí, že problematika orientace a adaptace je velmi rozvinutá v zahraničních organizacích, z jejichž zkušeností je nutno čerpat. Adaptační proces je řízený, dlouhodobý proces, který je ovlivňován mnoha vlivy a pro jeho efektivitu je nezbytné, aby se aktivně zapojovaly všechny zainteresované strany. Stejně jako u všech procesů v organizaci je u adaptačního procesu potřebné stanovit jeho cíl a plán, pomocí kterého bude tohoto cíle dosaženo, neboť je důležité proces adaptace cílevědomě vést, konkrétně směřovat a neponechat jeho výsledek náhodě (Antošová, 2004, str. 72). Adaptační proces se prolíná s orientací nových pracovníků v organizaci, nelze přesně určit, kdy končí orientace nových pracovníků a začíná adaptace, záleží na interním nastavení organizace a jejích potřebách. V literatuře je možné se setkat s různými názvy

procesu začleňování nových pracovníků do organizace například adaptačně-vzdělávací proces, orientace nových pracovníků, adaptace nových pracovníků aj. Pro sepsání bakalářské práce je použit termín adaptační proces či adaptace pro celkový proces zařazení nových pracovníků a termínem orientace nových pracovníků je označena úvodní fáze adaptace, během které se pracovník seznamuje s organizací.

2.3.1. Orientace nových pracovníků

Adaptace je velmi úzce svázaná s orientací nového pracovníka. Orientace by se dala označit jako počátek adaptačního procesu, kdy je pracovník během orientace uveden do organizace a na své pracovní místo. Orientaci pracovníků lze rozdělit do čtyř oblastí, kterými jsou celopodniková orientace, orientace na pracovní pozici (útvár) dle (Armstronga, 2008, str. 398) a na formální a neformální orientaci dle (Koubka, 2001, str. 192). Pro srovnání lze uvést rozdělení orientace pracovníka dle Žufana (2012, str. 64), který ji dělí na orientaci na pracovní místo, orientaci v organizaci a orientaci na pracovní kolektiv.

Celopodniková orientace by měla být prováděna dle Armstronga (2008, str. 398) pracovníkem personálního oddělení, který s novým pracovníkem probere hlavní body orientace, odpoví na případné dotazy a následně ho zavede na jeho pracoviště (seznámí pracovníka s prostory organizace), kde ho představí vedoucímu oddělení či vedoucímu týmu. **Útvárové orientace** nového pracovníka by se dle autora měl účastnit vedoucí pracovník útvaru, do kterého je pracovník přiřazen nejen proto, aby svého nového kolegu přivítal, ale zároveň je tím probouraná pomyslná hierarchická zeď mezi pracovníky. Autor sestavil několik cílů uvádění pracovníka na pracoviště, mezi které patří zvýšení zájmu pracovníka o práci a organizaci, vytvoření příjemného až domácího prostředí, poskytování informací o zvyklostech, normách chování a výkonu, vzdělání a možného postupu aj.

Formální orientaci Koubek (2001, str. 192) prezentuje jako plánovaný proces, který zabezpečuje personální pracovník a bezprostřední nadřízený nového pracovníka. Součástí formální orientace jsou tzv. informační schůzky, na kterých pracovník získá potřebné informace a obdrží různorodé informační materiály v rámci orientačního balíčku (brožurky, provozní a bezpečnostní řád, DVD, filozofie organizace atd.). **Neformální orientaci** autor prezentuje jako spontánní proces způsobený interakcemi nového pracovníka s jeho spolupracovníky. Autor upozorňuje na důležitost neformální orientace, neboť pracovník se zařazuje do kolektivu právě touto formou a mnohokrát je pro něho neformální proces důležitější.

Pro srovnání lze představit rozdělení dle Nového (2002, str. 147), který ji rozděluje na tři fáze, jimiž jsou přípravná (před změnami), fáze globální orientace (na počátku změněných podmínek) a fáze uvědomělé orientace (vytvoření sounáležitosti k novým podmínkám). Jiný pohled na orientaci pracovníků uvádí Stýblo (2003, str. 75), který doporučuje vést s novým pracovníkem orientační pohovor. Tento pohovor autor rozděluje do dvou částí, jejichž první seznamovací část, která trvá obvykle jen první

den, se zaměřuje na všeobecné informace. Druhá část se odehrává již na pracovišti, kde je pracovník seznamován již s konkrétními úkoly a povinnostmi.

Informační materiály

John in Koubek (2001, str. 194) doporučuje soubor materiálů, které by měl být obsažen v orientačním balíčku, do kterého patří představení společnosti a její filozofie, politiky a cílů, organizační struktury organizace, plánu organizace a jejího zařízení, informací o politice organizace, popis pracovního místa, seznam volných dnů, zaměstnanecké výhody, postup hodnocení výkonu, přehled formulářů používaných v organizaci, přehled možného vzdělávání a rozvoje, postup při krizových situacích, důležité kontakty, pracovní povinnosti, odpovědnost, pravidla a normy chování, aj. Pro srovnání lze uvést seznam informačních materiálů dle Kocianové (2010, str. 134), která do něj zařadila informace o činnosti firmy na trhu, o její historii a tradici, pravidla pro interní a externí komunikaci, organizační předpisy a normy, informace o bezpečnosti práce a pracovních podmínkách, pravidla kariérového růstu a vzdělávání pracovníků v organizaci, pravidla odměňování pracovníků aj. Lukášková (2010, str. 194) zdůrazňuje, že soubor materiálů předložený pracovníkovi při nástupu do organizace, by měl být: „jednoduchý, přehledný, atraktivní a emocionálně působivý“. Vysokajová a kol. (2011, str. 1595) zařazují do informačního balíčku mimo jiné etický kodex pracovníka, systém péče o pracovníky, popis informačního systému organizace a pracovní řád organizace. Stýblo (2006, str. 36) doplňuje seznam materiálů o procesy, kterým by měla být věnována pozornost při nástupu pracovníka do organizace. Mezi tyto procesy patří například odsouhlasení všestranných podmínek pracovního procesu, posouzení míry souladu cílů pracovníka s cíli organizace, řízení uvedení nového pracovníka do organizace a na pracoviště, umožnění pracovníkovi sžítí s kulturou a spolupracovníky aj. Vysokajová a kol. (2011, str. 1596) doporučují předání nejen písemnou formou, ale také ústní, neboť během vzájemné komunikace lze předat pracovníkovi podrobnější popis pravidel organizace a pracovníkovi je poskytnuta okamžitá možnost vysvětlení nejasných částí, které by mohl v informačním balíčku objevit.

2.3.2. Adaptace pracovníků

Adaptace pracovníků je dlouhodobý proces přizpůsobování novému prostředí a úlohou pracovníků personálního oddělení je poskytnout pracovníkovi takové podmínky, které mu pomohou tento proces úspěšně zvládnout za nejkratší možnou dobu, a zároveň samozřejmostí by mělo být zajištění a uvolnění dostatečného kapitálu na to, aby mohla být zajištěna kvalitní příprava adaptačního procesu spojeného se vzděláváním pracovníka (Koubek 2007, str. 192).

Faktory ovlivňující adaptaci

Faktory, které adaptační proces ovlivňují, a se kterými je potřeba pracovat až do zdárného ukončení a hodnocení adaptace pracovníka, je velmi mnoho. Tyto faktory se dají dle Kaspera a Mayrhofera (2005, str. 454) rozdělit na faktory z pohledu pracovníka, úkolu a z pohledu organizace. Z pohledu pracovníka může adaptaci ovlivnit například jeho motivace, osobní charakteristika, zkušenosti, vzdělání a schopnost uplatnit ho v praxi aj. Z pohledu úkolu a organizace lze jmenovat

například firemní kulturu, organizační strukturu, složitost práce, míru kompetence a rozhodování, podnikovou strategii a filozofii, pracovní prostředí, komunikaci v organizaci, lokalitu sídla organizace aj. Hroník (2007, str. 336) představuje faktory, které ovlivňují adaptační proces z jiného pohledu, a to z pohledu negativního dopadu na pracovníka. Autor doporučuje vyhnout se přehlčení informacemi, pověřování pracovníka příliš těžkými či naopak podřadnými úkoly, podceňování pracovníka či nezájmu o jeho osobu. Stýblo (2003, str. 78) doplňuje faktory, které ovlivňují úspěšnou adaptaci pracovníka, o nevraživost k novému pracovníkovi, který je schopný, avšak příliš suverénní, či zahořklost pracovníků vůči novému pracovníkovi jen ze strachu o svoji pozici. Všechny tyto faktory mohou ovlivnit adaptační proces pracovníka a personální oddělení s nimi musí pracovat při sestavování adaptačního plánu.

Vztah adaptačního procesu a stabilizace pracovníků

Stabilizace pracovníků a nízká fluktuace pracovníků je také jedním z cílů personálního oddělení organizace. Hroník (2007, str. 130) představuje adaptační proces, jako nejdůležitější pracovníkovo období, které významně ovlivňuje míru fluktuace pracovníků, které bývá během adaptačního procesu nejvyšší. Autor dále upozorňuje, že míru fluktuace v prvním roce od přijetí pracovníka, lze ovlivnit kvalitou adaptačního procesu. Tento jev také upozorňuje na již uvedené nebezpečí přehlčení nového pracovníka informacemi, které může nového pracovníka vystavovat přílišnému stresu, které může mít za následek odchod pracovníka ještě během adaptačního procesu. Vedoucí pracovníci by se měli zaměřit na kvalitu adaptačního procesu u nich v organizaci i z důvodu omezení značných nákladů, které s sebou přináší vysoká mobilita pracovníků, a které by mohly být použity například právě na rozvoj personální činnosti v organizaci. Na náklady, které s sebou přináší odchod nového pracovníka v krátké době po nástupu do organizace, také upozorňuje Urban (2013, str. 35). Mezi tyto náklady Flower (1996) in Armstrong (2007, str. 396) zařadil náklady na získávání pracovníků, na zavedení pracovníka do organizace, náklady na dočasné pokrytí úkolů na uvolněném místě, náklady způsobené chybami nového pracovníka aj. Mobilita pracovníků nenese jen negativa, ale i pozitiva a těmi jsou noví pracovníci, kteří organizaci přinesou své zkušenosti a nové myšlenky. Mobilita však nesmí být příliš vysoká, aby nedocházelo k zatěžování a poškozování organizace.

Účastníci adaptačního procesu

Strana organizace a strana pracovníka jsou dvě strany, které v adaptačním procesu figurují. Ze strany organizace jsou v adaptačním procesu zainteresováni pracovníci personálního oddělení, přímý nadřízený nového pracovníka, vedoucí týmu, školitel aj. Na straně pracovníka lze rozlišit několik skupin, které definují Bedrnová, Nový a kol (1998, s. 323) následovně: „*nový pracovník, pracovník vracející se na své pracoviště po určité době a pracovník, který přechází na jinou pracovní pozici či do jiného pracovního týmu*“. Stachová (1997, str. 103) stranu pracovníka doplňuje kategorií nových pracovníků (pracovníci, kteří vstupují úplně poprvé do pracovního poměru či pracovníci, kteří změnili kompletně svůj obor) a připojila pracovníky, kteří se musí adaptovat na zavádění inovačních změn v organizaci.

Každá skupina pracovníků potřebuje jiný plán adaptace a jiný přístup. Například pracovník, který přechází v organizaci na jinou pracovní pozici a organizaci zná, nebude považovat za adekvátní, bude-li nucen podstupovat orientaci jako nový pracovník, který je v této fázi seznámen s organizací jako takovou. Pracovník, který se vrací na své pracoviště po delší době (nemoci, rodičovské dovolené aj.) by již jistým seznámením s organizací projít mohl či dokonce měl, neboť za tuto dobu se mohlo mnoho věcí ve firmě změnit (organizační struktura, pracovní řád, pracovní politika aj.)

2.3.3. Adaptační plán

Adaptační plán lze označit jako souhrn všech aktivit v písemné podobě, které budou prováděny během adaptace pracovníka, a jejich seřazení do určitého časového harmonogramu. Adaptační plán je možno rozdělit na dvě části a těmi jsou plán skupinové adaptace a plán individuální adaptace. Skupinová adaptace neboli formální orientace jak ji nazval Koubek (2001, str. 191) se využívá převážně ve větších organizacích, ve kterých je častějším jevem, že v jeden čas nastupuje větší množství nových pracovníků. Pro úsporu času se pracovníci společně účastní orientace nových pracovníků, kde je jim představena organizace a jsou jim sděleny informace, které jsou pro všechny pracovní pozice v organizaci stejné. Individuální plán se následně sestavuje speciálně pro jednotlivé pozice, neboť každé pracovní umístění má jinou náplň práce, na pracovníky jsou kladeny různé požadavky na vzdělání a praxi, je stanovena různá potřebná délka adaptačního procesu aj.

Bedrnová a Nový (2009, str. 523) jsou stejného názoru a také doporučují sestavit adaptační plán, při jehož sestavování je nutné brát ohled na složitost a náročnost pracovní činnosti, dovednosti pracovníka a mimo jiné také na představy a přání pracovníka. Stýblo (2003, str. 77) představuje plán adaptace v několika bodech. Prvním bodem je sestavení adaptačního plánu, následuje průběžné sledování jednotlivých kroků, včasná regulace tempa a směru adaptace, pokud se vychýlí z plánu a závěrečné hodnocení adaptace s plánováním dalšího rozvoje pracovníka. Koubek (2001, str. 199) navrhuje časový plán procesu adaptace nových pracovníků, který je rozložen do šesti měsíců, neboť není vhodné pracovníka zahltit informacemi během jeho prvních dní v organizaci. Autor sestavil několik bodů časového plánu, kterými jsou například předání vybraných písemných materiálů ještě před nástupem do organizace, poskytnutí informací během podepisování pracovní smlouvy, neustálá komunikace s novým pracovníkem během celého období adaptace, v den nástupu následuje seznámení pracovníka s organizací a jeho pracovním místem, začleňování do kolektivu, postupně navyšovat náročnost samostatných úkolů, neustálá komunikace s nadřízeným pracovníkem, proškolení pracovníka a následné uzavření adaptačního procesu hodnocením jeho výkonu a projednáním jeho plánů sociálního a profesionálního rozvoje.

Jak dlouho by mělo trvat období adaptace a orientace pracovníka není nikde přesně stanoveno a určení takového časového úseku je velmi individuální a závisí na potřebách organizace. Doba, kterou si organizace vyhradí pro adaptační program, je ovlivněna charakterem a náročností práce a také osobnostní charakteristikou nového pracovníka. Každý jedinec se vyrovnává jinak dlouho s novým prostředím, učí se

jinou technikou, disponuje jinak rozvinutou schopností socializace, schopností se učit atd. (Armstrong, 2008, str. 211).

Cíl adaptačního procesu

Cílem adaptace je zkrátit období, ve kterém nový pracovník nevykazuje stoprocentní výkon, a usnadnit mu zařazení do nového kolektivu a prostředí. Dvořáková (2012, str. 143) zařadila mezi cíle adaptace zkrácení doby snížené produktivity práce, eliminace vysoké fluktuace pracovníků a zvýšení pracovní spokojenosti. K dosažení těchto cílů je nezbytné sestavení kvalitního plánu adaptace, ve kterém budou cíle jasně definovány. Armstrong (2007, str. 395) rozčlenil cíle adaptace do čtyř skupin a těmi jsou překonání počáteční fáze, ve které je pro pracovníka vše neznámé, rychlé vytvoření pozitivního postoje pracovníka k organizaci, dosažení požadovaného pracovního výkonu v co nejkratším časovém období a snížení pravděpodobnosti odchodu pracovníka. Kocianová (2010, str. 131) pak zařazuje mezi cíle adaptačního procesu také minimalizaci zátěže spolupracovníků, která vzniká již samotnou přítomností nového pracovníka na pracovišti. Stachová (1997) doplňuje cíle, kterých se snaží dosáhnout během adaptace pracovník. Autorka je popsala následovně: „dosažení kvalitního zvládnutí pracovních úkolů v co nejkratším čase, získání rozhledu ohledně možného rozvoje kariéry a začlenění do kolektivu“.

Nástroje adaptačního plánu

Nástroje adaptačního plánu definuje Bucháčková (2003, str. 39) v několika na sebe navazujících činnostech. Dle autorky je nutné začít již v období před nástupem pracovníka do organizace, během kterého je pracovníkovi předána základní literatura a informace o společnosti a zároveň je možné během vzájemné komunikace zodpovědět případné dotazy. Následně autorka doporučuje vysvětlení adaptačního plánu a harmonogramu pracovníkovi, rozhovor nového pracovníka s jeho přímým nadřízeným, seznámení s útvarem a s kolektivem, ve kterém bude pracovat.

Vhodným řešením je sestavení adaptačního plánu do přehledného formuláře, jehož doporučený obsah dle Kocianové (2010, str. 132) by měl obsahovat jméno a pracovní pozici pracovníka, oddělení v organizaci a den nástupu, harmonogram plánovaných aktivit adaptačního procesu a prostor pro hodnocení. Při sestavování plánu vychází každá organizace ze svých zkušeností a potřeb, přesto by měly být dodrženy jisté zásady při vytváření adaptačního plánu. Koubek (2001, str. 200) uvádí, že plán a časový harmonogram by měly být upravené dle složitosti a náročnosti pracovní náplně, dle úrovně dosaženého vzdělání a osobnosti pracovníka. Bucháčková (2003, str. 39) k harmonogramu dále uvádí, že je vhodné ke každému bodu v harmonogramu přiřadit zodpovědnou osobu, která bude pracovníkovi s konkrétní činností pomáhat. Velmi osvědčeným způsobem pomoci pracovníkovi s adaptací je dle Armstronga (2007, str. 399) přiřazení mentora či trenéra, který mu pomáhá s adaptací na nové prostředí, s novými pracovními úkoly a zároveň mu pomáhá se zařadit do kolektivu. K jeho názoru se přidává také Flower (1996) in Armstrong (2007, str. 399), který dodává, že přiřazený pracovník by měl pracovat v organizaci relativně krátkou dobu, neboť bude mít ještě v živé paměti svůj adaptační proces a lépe se dokáže vcítit do situace, kterou nový pracovník v rámci adaptace prochází.

Metody, které se používají během adaptačního procesu, jsou shodné s těmi, které se používají pro vzdělávání pracovníků, neboť jak bylo již zmíněno v kapitole 2.2.2. adaptační proces a vzdělávání pracovníků jsou provázané a na sebe navazující procesy. Během adaptace pracovníků se ve většině případů používají metody vzdělávání na pracovišti, i když není výjimkou, že noví pracovníci jsou také posláni do vzdělávacích center, která se nacházejí mimo organizaci. Z metod vzdělávání mimo pracoviště jsou velmi oblíbené aktivity, které pomáhají stmelovat pracovní tým v rámci sportovních či společenských akcí pro pracovníky.

Hodnocení adaptačního procesu

Hodnocení adaptačního procesu je možné jen za předpokladu, že byly na počátku procesu stanoveny jasné a dosažitelné cíle v kvalitně zpracovaném adaptačním plánu. Při hodnocení by se organizace měla vyhnout použití pouze jednoho, závěrečného hodnocení, ale proces by měl být hodnocen průběžně. Koubek (2001, str. 200) poukazuje na to, že by pracovník měl být první týdnů v kontaktu s pracovníkem personálního oddělení, s přímým nadřízeným pracovníkem popřípadě přiděleným mentorem, kteří průběžně společně hodnotí pracovní nasazení nového pracovníka a jsou mu nápomocní s jeho případnými problémy během celého adaptačního procesu. Průběžné hodnocení lze pojmout formou rozhovoru, během kterého je hodnoceno určité období (pracovní směna či odpracovaný týden aj.), kterého se účastní vedoucí týmu, nový pracovník a vedoucí oddělení či personální pracovník (záleží na potřebách organizace). V každém případě by měl být nový pracovník u hodnocení přítomen, nejen z důvodu jistého přínosu pro organizaci, které prezentují Bedrnová, Nový a kol. (1998, str. 323) jako přínos objektivního pohledu nového pracovníka na organizaci a jeho postřehy o podnikové realitě, které jsou pro organizaci velmi užitečnou zpětnou vazbou, ale také z důvodu sebehodnocení a sebereflexe. Tuto informaci mohou použít nejen pracovníci personálního oddělení při aktualizaci adaptačního procesu, ale zároveň se dostane k vedení organizace nezkreslený pohled na kulturu jejich organizace. Závěrečné hodnocení je vhodné zpracovat ve formě formuláře či v jiné písemné podobě, kterou je možno uchovat a informace následně použít při ročním hodnotícím pohovoru, při plánování vzdělávání pracovníka a jeho kariérového postupu či pro potřebu personálního oddělení v rámci zkvalitňování adaptačního procesu.

Z výše uvedených poznatků lze sestavit chyby, kterých se vedoucí pracovníci v adaptačním procesu dopouštějí. Hroník (2007, str. 337) mezi chyby, kterých by se měli pracovníci vyvarovat, řadí přehlcení informacemi, získávání nesplnitelných úkolů či úkolů přesahujících jeho dosavadní schopnosti a znalosti a nezáměr o pracovníka během jeho adaptace a spoléhat se na jeho samostatnost. V porovnání Stýblo (2003, str. 78) prezentuje svoji představu o tom, na co by měli pracovníci zaměřit zvýšenou pozornost. Autor řadí mezi problematické oblasti přílišnou nedůvěru v nového pracovníka, špatně nastavený adaptační program a nedostatečný čas pro zařazení do kolektivu, nedostatečná komunikace či nevhodné zařazení do pracovní skupiny. Branham (2004, str. 148) se také věnuje této problematice a s autory souhlasí, avšak dodává, že by nový pracovník neměl být přehlcen formalitami (velké množství dotazníků a formulářů, či nepřiměřeně dlouhé

přednášky apod.) a zdůrazňuje připravenost pracoviště nového pracovníka ještě před jeho nástupem, neboť pokud se pracoviště připravuje narychlo až po nástupu nového pracovníka, může to na něj působit neprofesionálně či si dokonce může připadat nedůležitý pro organizaci. Všechny chyby, které se v adaptačním procesu ukáží, mají na nového pracovníka velmi silný účinek. Mnohdy vedou k nepřiměřenému stresovému zatížení nového pracovníka, pocitu méněcennosti, demotivaci, ke špatnému zařazení pracovníka do nového kolektivu nebo dokonce v nejhorším případě k odchodu nového pracovníka. Nicméně všechny zmíněné chyby vedou ke zpomalení adaptačního procesu pracovníka a organizace by se měla snažit je v co největší míře eliminovat.

Shrnutí teoretických poznatků

Teoretické poznatky o adaptaci a orientaci pracovníků v organizaci lze shrnout do několika bodů, na nichž se autoři literatury zabývající se touto problematikou shodují. Adaptační proces či orientace pracovníků v organizaci je jedna z činností, lze říci závěrečnou činností, která je součástí procesu získávání nových pracovníků (Koubek, 2001, str. 237). Adaptace pracovníka je dlouhodobý proces, během kterého si pracovník osvojuje nové pracovní úkoly a povinnosti a začleňuje se do kolektivu. Během této doby je pracovník pod velkým tlakem a v zájmu organizace je pracovníkovi poskytnou nejlepší možné podmínky v průběhu adaptace a tím zkrátit dobu, po kterou nový pracovník neodvádí maximální výkon (Armstrong, 200, str. 395).

Každá organizace má svůj jedinečný adaptační program, ale touhu mít v krátkém čase kvalitně zapracovaného pracovníka, mají všechny stejnou. Podporou pro nového pracovníka je dostatečná komunikace s personálním oddělením a vedoucím pracovníkem, kvalita poskytnutých informací, přidělený mentor či trenér, vysoká úroveň vzdělávání nového pracovníka, kvalitně zpracovaný adaptační plán aj. (Bucháčková, 2003, str. 39). Adaptační plán by měl minimálně obsahovat jasně stanovené cíle, časový harmonogram plnění pracovních úkolů a určeného pracovníka, na kterého se může nový pracovník obrátit s případnými dotazy. Stýblo (2007, str. 77) představuje vhodný plán v několika jasných bodech (sestavení plánu, průběžné sledování, včasná regulace tempa a směru adaptace, závěrečné hodnocení a plán dalšího rozvoje pracovníka). Plán by měl být pracovníkovi vysvětlen a v rámci konzultací by měl být celý jeho průběh monitorován. Ukončení a hodnocení adaptačního procesu by mělo být formou formuláře či jinou písemnou formou, neboť tyto informace mohou být dle Bedrnové, Nového a kol. (1998, str. 323) dále zpracovány personálním oddělením pro plánování pracovníkovy vzdělávání, kariérního postupu či ke zdokonalení personálních činností.

Určit univerzální délku adaptačního procesu není možné, neboť je třeba délku přizpůsobit povaze pracovní pozice a osobní charakteristice pracovníka. Také Armstrong (2008, str. 211) upozorňuje na rozdílné schopnosti pracovníků se učit a zařadit se do nového prostředí, tudíž by mělo vedení organizace individuálně nahlížet na adaptaci pracovníků. Organizace by však měla vyvarovat přehlcení pracovníka informacemi a dát mu dostatečný prostor k přizpůsobení na nové prostředí (Hroník, 2007, str. 336). Kvalitně zvládnutá adaptace nových pracovníků přináší organizaci

mnoho pozitiv a z tohoto důvodu by se neměli vedoucí pracovníci ostýchat vynaložit snahu a prostředky pozvednout úroveň adaptačního procesu ve své organizaci a projevit tím zájem o spokojenost a kvalitu svých pracovníků. Tato snaha se jim mnohonásobně vrátí, nejen jako spokojenost pracovníků a jejich vysokého pracovního nasazení, ale také v podobě ušetření nákladů vynaložené na získávání nových pracovníků, které by vznikaly vysokou fluktuací nových pracovníků, jak upozorňuje Hroník (2007, str. 130).

3. Praktická část

Praktická část bakalářské práce se zabývá adaptačním programem v konkrétní organizaci. V úvodu praktické části je představena organizace, která souhlasila s použitím interních informací o její historii, kultuře a adaptačním programu pro sepsání bakalářské práce. Hlavní pozornost se zaměřuje na adaptační proces organizace, jehož body jsou podrobněji popsány a vysvětleny. Součástí praktické části bakalářské práce je dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit spokojenost pracovníků s adaptačním plánem organizace. Výsledky dotazníkového šetření poskytují podklady pro formulaci doporučení, které by mohli zefektivnit současný adaptační program organizace. Současně s dotazníkovým šetřením byl proveden rozhovor se zástupci vedení organizace, který měl za úkol získání pohledu na problematiku adaptačního programu ze strany managementu.

3.1. Seznámení s organizací

Informace potřebné ke zpracování bakalářské práce jsou čerpány z organizace, která souhlasila s použitím interních informací, které jsou čerpány z intranetu organizace, a s nahlédnutím do chodu organizace za podmínky, že v bakalářské práci nebude figurovat její jméno či konkrétní údaje, které by přímo vedly k její identifikaci. Organizace poskytla přístup k portálu, kde byly zpřístupněny MIT manual, Policies shmolicies!, Orientation leader's guide a The Story), dále organizace poskytla k nahlédnutí tréninkovou učebnici pro nové pracovníky Employee handbook a Employee workbook. Organizace si podmínila anonymitu z obavy poškození reputace či značky, ke kterému by mohlo dojít špatnou interpretací personální politiky apod. Z tohoto důvodu bude v celé bakalářské práci originální název organizace nahrazen fiktivním názvem „Restaurace“, neboť hlavní oblastí působnosti organizace je pohostinství.

„Restaurace“ je mezinárodní organizace, kterou ve Velké Británii založili dva mladí Američané začátkem 80. let. Podnětem k otevření „Restaurace“ byla jejich touha po americké kuchyni, která nebyla toho času ve Velké Británii velmi rozšířená. Nápad otevřít organizaci „Restaurace“, která měla být výjimečná nejen tím, že se zde vedle sebe mohli najít lidé různých platových tříd, aniž by docházelo k nějakým konfrontacím, ale také svým nezaměnitelným rokenrolovým stylem, se zdál příliš idealistický a předem odepsaný k zániku. Navzdory všem okolnostem se „Restaurace“ stala jednou z nejslavnějších na světě a od svého otevření nedávno slavila úctyhodné 40. výročí. Postupem času „Restaurace“ expandovala do celého světa a nyní se pyšní více jak 170 pobočkami ve více jak 50 zemích světa (The Story, 2012, online).

„Restaurace“, která byla původně zaměřena jen na pohostinství, rozšířila svoji působnost do světa módy. Narůstající popularita „Restaurace“ zapříčinila výrobu a prodej triček s logem „Restaurace“. Překvapivý zájem hostů pomohl rozšířit sortiment a nyní jsou k dispozici nejrůznější kolekce oblečení a doplňků, které tvoří až 40% část z příjmů organizace. Vysokému zájmu veřejnosti se netěší „Restaurace“ jen díky své gastronomii či kolekci oblečení, ale je známá také jako tzv. hudební muzeum, neboť interiéry všech poboček „Restaurace“ zdobí originální memorabilia,

kteří mají z převážné části spojitost s hudbou. Lze se zde shledat s originálními hudebními nástroji, oblečením zpěváků, avšak lze zde najít i motocykl či dokonce automobil. Popularitu pomohlo organizaci „Restaurace“ zvýšit pořádání festivalů a koncertů, na jejichž programech figurují jména, jako jsou Madona, The Who, Elton John, Linkin Park, Bruce Springsteen aj. (The Story, 2012, online).

Výraznou celosvětovou činností organizace je charita. Organizace se s podporou světově známých osobností významně zapojuje do nejrůznějších projektů a některé projekty sama organizuje. Z globálních činností lze jmenovat boj proti rakovině prsu či prostaty, stavba nemocnic a škol v Indii, pomoci dětem bez domova, plnění přání těžce nemocných, projekty na ochranu životního prostředí aj. Každá pobočka si následovně vytváří svůj vlastní charitativní program zaměřený na problematiku lokality, ve které se pobočka nachází (The Story, 2012, online).

Organizace „Restaurace“ má velmi silnou a nezaměnitelnou podnikovou kulturu a vysoký standard služeb. Tyto skutečnosti pomohly organizaci se zviditelnit na trhu a získat široký zástup svých příznivců, který se každým rokem rozšiřuje. Do České republiky expandovala „Restaurace“ před šesti lety a těší se zde velkému úspěchu, na to poukazuje také skutečnost, že nejednou získala ocenění pobočka roku. Z důvodu udržení vysokého standardu a dobré pověsti si organizace vybírá své pracovníky velmi pečlivě a s ohledem na svoji silnou, specifickou podnikovou kulturu věnuje adaptaci nových pracovníků zvýšenou pozornost. Organizace si je plně vědoma, že pracovníci jsou jedním z pilířů, na kterých stojí úspěch organizace, neboť jsou to právě oni, kteří vytvářejí atmosféru a prostředí, do kterého se hosté rádi vrací.

3.2. Adaptační program v organizaci „Restaurace“

V současné době pražská pobočka „Restaurace“ zaměstnává 110 pracovníků, kteří jsou rozptýleni do několika středisek (obchod, restaurace, kuchyně, prodej a marketing, linioví manažeři apod.). Pro každé středisko je zpracován specifický adaptační program a z tohoto důvodu se pozornost bakalářské práce zaměří na středisko restaurace. Středisko restaurace se dělí na dvě části, a těmi jsou restaurace a bar. Hlavní body adaptačního programu střediska restaurace jsou pro obě části totožné, avšak dochází zde k drobným diferencím, které jsou zapříčiněny odlišnostmi v požadavcích a kompetencích příslušné pozice.

V organizaci „Restaurace“ má adaptační proces ve své kompetenci manažer tréninku pracovníků. Mezi jeho povinnosti nespadá jen adaptace pracovníků, ale součástí jeho náplně práce je i vzdělávání pracovníků, plánování jejich kariéry a rozvoje, vytváření plánů (adaptačních, vzdělávacích, kariérních aj.) nejen pro pracovníky pražské pobočky, ale také i pro manažery z jiných poboček, kteří se přijdou seznámit s organizací, než nastoupí ve své pobočce do manažerské pozice (MIT manual, 2014, online). Manažer tréninku spolupracuje se všemi útvary v organizaci, zejména s personálním útvarem a liniovými manažery. Spolupráce s personálním útvarem probíhá zejména v průběhu přijímání nových pracovníků, pravidelných hodnotících pohovorů, plánování kariéry pracovníků a vzdělávání pracovníků. S liniovými manažery manažer tréninku spolupracuje nepřetržitě, neboť po orientaci pracovníků

předává manažer tréninku nové pracovníky liniovým manažerům (manažerům úseku, do kterého nový pracovník nastupuje), na jejich podnět je pracovníkům nabídnut kariérní postup a následný trénink či vzdělávání, s nimi je konzultovaná potřeba školení pro pracovníky aj. (Policies shmolicies!, 2012, online). Základní koncept, dle kterého manažer tréninku postupuje a pracuje, je nastaven celosvětově pro všechny pobočky stejně a je prezentován v MIT manualu, který je totožný pro všechny pobočky. Manažer si základní koncept doplňuje a rozvíjí dle svých potřeb a kreativity, avšak základ musí mít všechny pobočky založené na stejné bázi z důvodu časté rotace manažerů a pracovníků mezi pobočkami.

Adaptační program organizace „Restaurace“

Adaptační program organizace se skládá z několika činností, které na sebe vzájemně navazují a dohromady vytváří proces, který má za úkol zpříjemnit a usnadnit pracovníkovi nástup na novou pracovní pozici, do nového prostředí a ztotožnit se s novými pracovními úkoly a povinnostmi. Adaptační program organizace je rozdělen na dvě části a těmi jsou orientace nových pracovníků a tréninkový program. Informace potřebné k popisu adaptačního programu byly čerpány z MIT manualu (MIT manual, 2014, online).

Orientace nových pracovníků

Orientace nových pracovníků se pracovník účastní první den nástupu do organizace a jeho účast je povinná. Bez účasti na orientaci nemůže být pracovník zařazen do tréninkového programu. Orientace se zúčastňují všichni pracovníci bez ohledu na pozici, na kterou v organizaci nastupují, neboť orientace je sestavena z informací, které jsou zajímavé a užitečné pro všechny útvary organizace. Orientace (i následný adaptační program) probíhá vždy v anglickém jazyce, nejen z důvodu že v organizaci pracuje mnoho cizinců, ale také proto, že hlavním komunikačním jazykem v organizaci je angličtina a již během tréninku a adaptace manažeri poznají, zda je znalost angličtiny pracovníka na požadované úrovni.

Orientace nových pracovníků trvá jeden den a probíhá v budově organizace. Orientace má podobu krátkých videí, která jsou sestavena do po sobě jdoucích navazujících bloků. Každý blok má za úkol seznámit pracovníka s určitou stránkou organizace. Během orientace je pracovník seznámen s historií organizace, její filozofií a kulturou organizace. Dále jsou v prezentaci všeobecně představeny postupně všechny útvary organizace, charitativní projekty, do kterých se organizace zapojuje, zaměstnanecké benefity aj. Po ukončení prezentace následuje prohlídka veškerých prostor organizace a seznámení s jednotlivými pracovními úseky, do kterých budou pracovníci zařazeni. Na závěr orientace je vymezený čas na případné dotazy pracovníků, předání uniforem a balíčku tréninkových materiálů. Součástí balíčku je učebnice, pracovní sešit, studijní karty, informace o historii, jmenovka, stručné informace o organizaci (otevírací doba, telefonní čísla, adresa apod.), rozpis směn pracovníka se seznamem přidělených trenérů, kteří budou nového pracovníka provázet po celou dobu tréninku.

Tréninkový program

Po absolvování orientace pracovník nastupuje na svoji první směnu, kterou ho provází přidělený trenér. Každá pracovní směna v organizaci začíná krátkým setkáním pracovníků, na kterém jsou seznámeni s plánem dne, novinkami, změnami apod. Nový pracovník je na tomto setkání uveden svým trenérem do kolektivu a představen svým spolupracovníkům. Po ukončení setkání následuje krátký pohovor s liniovým manažerem, jehož náplní je jen vzájemné představení obou stran. Následně se pracovníci rozejdou na svá stanoviště a začínají plnit své pracovní povinnosti.

Tréninkový program pracovníků baru a restaurace je odlišný od jiných útvarů tím, že pracovníci absolvují tzv. cross trénink, který trvá 4 dny a během něho stráví pracovník jednu pracovní směnu na pracovišti jiného útvaru.

Cross training

Zařazení cross tréninku má za úkol seznámit nového pracovníka s chodem organizace, s fungováním ostatních útvarů a jejich vzájemnou spoluprací. V každé části cross tréninku má nový pracovník přiděleného trenéra, který ho jeho směnou provádí. Tato část tréninku pracovníka pouze seznamuje s organizací a pracovník nemá k dispozici žádnou literaturu či písemné materiály (informace získané při cross tréninku nejsou součástí závěrečného testu, jsou jen doplňující). Absolvování cross trainingu splňuje kromě své adaptačně-vzdělávací funkce také jiné funkce, ze kterých je nejdůležitější posilování vzájemné spolupráce, tolerance a komunikace mezi pracovníky, neboť pracovníci získají přehled o množství a náročnosti pracovních povinností na ostatních pracovištích a snižuje se tím napětí a nevraživost mezi úseky a to hlavně v rušných a stresových dnech. Pracovníci baru jsou během cross tréninku posláni na pracoviště expo, hostesek, restaurace a do obchodu.

Pracoviště expo se nachází v přední části kuchyně, jehož nejčastějším pracovníkem je supervizor kuchyně. Jeho pracovní náplň je kompletování a kontrola objednávek, organizace práce v kuchyni, komunikace s pracovníky restaurace a přípravy, a celkové zajištění plynulého chodu kuchyně během celé pracovní směny. Smyslem zařazení pracoviště expo do cross trainingu je, aby se nový pracovník seznámil s produkty organizace „Restaurace“ a šil se se vzhledem a způsobem servírování těchto produktů. Organizace „Restaurace“ dbá na kvalitu svých produktů a je pro ni důležité, aby z pracoviště expo nebyl vydán produkt, který nebude splňovat požadovanou kvalitu jak z chuťového tak ze vzhledového hlediska. Při zapojení kompletování objednávek si nový pracovník rychleji osvojí úroveň této kvality a nebude pro něho tak náročné se to z poskytnuté literatury naučit.

Druhým stanovištěm cross trainingu je pracovní úsek hostesek. Pracovníkovi je opět přidělen trenér, který ho doprovází celou pracovní směnu. Pracoviště hostesek se rozděluje na vnitřní a vnější pracovníky. Vnější pracovníci stojí u hlavních dveří a jejich náplní práce je vítání a loučení se s hosty. Během cross trainingu je však nový pracovník přiřazen k vnitřním pracovníkům, kteří mají na starost usazování hostů, aby docházelo ke stejnému zatěžování pracovníků restaurace. Tento systém má zároveň eliminovat nedodržování časových limitů servisu a celkové zhoršení kvality

obsluhy v rušných dnech. Nový pracovník je zařazen na pracoviště hostesek, aby se seznámil s organizací a číslováním stolů v organizaci, naučil se pravidla komunikace se zákazníkem, pravidla telefonické komunikace, postupu v případě požáru aj.

Dalším pracovištěm je úsek restaurace (v případě, že nový pracovník nastupuje v organizaci na pozici barmana). Nový pracovník projde se svým trenérem všechny povinnosti pracovníka restaurace. Každý pracovník restaurace má ve své kompetenci určitý počet stolů (svoji sekci), o kterou se celý večer stará, zároveň si však pracovníci restaurace pomáhají se servisem objednávek a z toho důvodu se musí pracovník dobře orientovat v rozestavění stolů po celé organizaci. Pracovník restaurace se však nesoustředí pouze na své svěřené hosty, ale má na starosti také část z celkových povinností, které jsou rozděleny mezi všechny pracovníky restaurace, těmi jsou například zajišťování inventáře po celou pracovní směnu, péče o kávuvar apod. Zároveň se na konci pracovní směny pracovníci dělí o úklid restaurace. Pracovníci baru a pracovníci restaurace spolu velmi úzce spolupracují a zařazení pracoviště restaurace do cross trainingu barmanům je více než žádoucí, neboť se stává, že pracovník baru je požádán manažerem dne, aby v napjatých situacích pomohl v restauraci. Nový pracovník se tak seznámí s požadovanou kvalitou a rychlostí servisu v restauraci a zároveň se systémem jak pracovníci restaurace spolupracují a komunikují.

Posledním pracovištěm cross trainingu je pro pracovníka baru obchod. Pracovníci baru spolupracují s pracovníky obchodu minimálně, ale zařazení jejich pracoviště do tréninku je velmi důležité, aby se nový pracovník seznámil s nabízeným zbožím organizace „Restaurace“ a také s její charitativní činností, neboť jsou to právě oni, kteří prodejem zboží v obchodě získávají finanční prostředky pro mnohé charitativní projekty organizace. Pracovník baru musí znát všechny produkty, protože by měl být schopen odpovědět na případný dotaz zákazníka, který si toto zboží může zakoupit také na jejich pracovišti. Je tedy nutné, aby měl pracovník baru alespoň všeobecný přehled o nabízeném zboží v obchodě a charitativním projektu, který prodej konkrétního zboží podporuje.

Pracovníci restaurace mají ve svém cross trainingu zařazen úsek baru, kde pod vedením trenéra stráví jednu pracovní směnu. Nejdůležitější náplní cross trainingu z barového úseku je bližší seznámení s nabízenými víny, likéry apod., neboť pracovník restaurace musí být schopen reagovat na dotazy zákazníků, kteří mají mnohdy své oblíbené značky či ročníky likérů, a musí být schopni jim nabídnout vhodnou alternativu v případě, že se jejich oblíbený likér v nabídce nevyskytuje. Dále se pracovník seznámí s mixologií koktejlů, jejich chutí a složením, protože hosté si raději nechají nápoj doporučit, než aby si vybrali dle názvu z nabízeného menu. Rozsáhlost znalostí, které musí znát pracovník baru je velmi široká a pracovníkovi, který je na tomto pracovišti pouze na cross trainingu, je poskytnut pouze všeobecný přehled, neboť za jednu pracovní směnu nelze pracovníkovi poskytnout více informací.

Tréninkový program na pracovišti

Druhou část tréninku již pracovník absolvuje na svém pracovišti. Nový pracovník má k dispozici učebnici, ve které najde informace o historii organizace „Restaurace“, její vize, cíle a motta. Podkladem pro deskripci tréninkového programu posloužili informace z tréninkové učebnice Guide to greatness. Dále je v učebnici představena charitativní činnost organizace, prezentace nejdůležitějších poboček a seznam všech lokalit, kde se organizace vyskytuje. Součástí studijních materiálů je brožurka s recepturami koktejlů a pokrmů, které si pracovník během tréninku musí osvojit. Barové receptury se musí naučit zpaměti, avšak složení pokrmů nemusí pracovník baru znát dle gramáže, nýbrž mu stačí jen znát složení pokrmů. Pro každodenní testování a posilování znalostí nového pracovníka má trenér k dispozici tzv. trenérské hrací karty, které mají podobu obyčejného balíčku hracích karet, nýbrž na jejich stránkách jsou nejrozličnější otázky, úkoly a informace. Formou hry (záleží na potřebách trenéra) zdokonaluje trenér připravenost nového pracovníka na závěrečný test. Trenér s pracovníkem postupuje dle harmonogramu, který je uvedený v pracovním sešitu, který je rozdělen do šesti pracovních dnů. Harmonogram je sestaven z toho důvodu, aby se předešlo přehlcení informacemi během prvních dnů, a zároveň zajišťuje, aby byl nový pracovník seznámen se všemi potřebnými informacemi. Během prvního dne se pracovník dozví, co definuje roli barmana, vzhled uniformy, barovou filozofii, požadovanou kvalitu a rychlost servisu, přístup k zákazníkům, způsob řešení nespokojenosti zákazníků a striktní přístup k zákazu podávání alkoholu nezletilým. Druhý den se zaměřuje na organizaci baru, představení produktů, barových standardů, barových receptur, pravidel hygieny, povinností při otevírání a zavírání baru, proces při předávání směny. Třetí den se pracovník již seznamuje s pokladním systémem a procesy s ním spojené, jak postupovat během přebírání a odevzdávání peněz a sestavování reportů. Čtvrtý den je zaměřený na komunikaci se zákazníkem, sugestivní prodej a výběr zboží z obchodu vhodný pro prodej na baru, telefonní komunikace, proces vítání hostů, ale také na způsob nošení inventáře, správný vzhled produktů a jejich správné složení. Pátý den se pracovník seznamuje s memorabiliemi, které zdobí stěny organizace a s rozsáhlou charitativní činností organizace, šestý den slouží již k opakování všech informací a dovedností, které pracovník během tréninku získal. V průběhu každého dne z tréninku na pracovišti má pracovník za úkol naučit se určitý počet receptur nápojů a pokrmů nabízených v organizaci. Tyto receptury jsou neustále opakovány během celého tréninku, neboť přesné znění receptur je požadováno v závěrečném testu.

Na konci každé směny následuje shrnutí celého pracovního dne pracovníka, během kterého si s trenérem opakují informace získané během pracovní směny. Posléze se uskuteční krátké setkání s manažerem směny, který ve vzájemné diskuzi s pracovníkem a trenérem zjišťuje, jaké nové znalosti pracovník během tréninku získal a zda proběhl tréninkový den v oboustranné spokojenosti. Během tréninku je přidělováno novému pracovníkovi stále více samostatných úkolů, avšak stále má k dispozici svého trenéra. Po ukončení tréninku je pracovníkovi předložen závěrečný test (ukázka jedné části závěrečného testu v příloze 4, z důvodu rozsáhlosti není v příloze uvedena druhá část testu, která se zaměřuje na receptury nápojů a pokrmů), který prověří znalosti, které pracovník během tréninku získal. Vyhodnocení testu

provádí manažer úseku, do kterého je pracovník přiřazen, a jeho výsledek konzultuje s manažerem tréninku. V případě, že pracovník nedosáhne v testu požadované úrovně, je pracovník vrácen do tréninku, ve kterém opětovně prochází celý harmonogram tréninkových směn. Po opětovném neúspěšném složení závěrečného testu je s pracovníkem rozvázán pracovní poměr. Po úspěšném složení závěrečného testu je adaptace nového pracovníka ukončena a pracovník se stává již plnohodnotnou součástí pracovního týmu a na pracovišti pracuje zcela samostatně.

3.3. Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

V organizaci „Restaurace“ bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož účelem bylo zjistit, jak vnímají celý proces adaptace samotní pracovníci. Vybraná skupina 43 pracovníků organizace, která se zapojila do dotazování, byla sestavena ze všech pracovníků baru, restaurace a hostesek, kteří dotazník vyplňovali zcela anonymně. Dotazník byl pracovníkům předán během každodenního setkání pracovníků před zahájením směny, po kterém byl vyplněný dotazník opětovně pracovníky odevzdán. Vzhledem k přímému kontaktu s pracovníky během vyplňování dotazníků, bylo možné pozorovat jejich reakce na otázky v dotazníku a jejich vzájemnou diskuzi nad problematikou adaptace nových pracovníků. Data získaná z dotazníku byla zpracovaná pro lepší přehlednost do tabulek, které odrážejí postoj pracovníků k adaptačnímu procesu organizace. Celé dotazníkové šetření je k nahlédnutí v příloze 2. Současně byl proveden rozhovor s manažery jednotlivých úseků (baru, restaurace, hostesek, obchodu a tréninku), jehož úlohou bylo poskytnout pohled na problematiku adaptačního programu ze strany vedení organizace (rozhovory s manažery jsou uvedeny v příloze 3).

Tabulka 2 Pracovníci, kteří pracují v organizaci déle než dva roky

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
6	11	3	43
75%	48%	25%	47%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Organizace „Restaurace“ upřednostňuje uzavírat pracovní poměry na dobu určitou a následně pracovní poměr prodloužit s pracovníky, se kterými je organizace spokojena. 75% pracovníků baru pracuje v organizaci déle než dva roky a mají již pracovní poměr na dobu neurčitou. Počet pracovníků restaurace, kteří pracují v restauraci déle než dva roky, je jen 48%. Pouze tři pracovníci úseku hostesek pracují v organizaci déle než dva roky. Tento rozdíl lze vysvětlit skutečností, že pracovníci restaurace a hostesek jsou převážně studenti, kteří si touto prací vydělávají při studiu a také tím, že pracovníci, kteří jsou přijati na pozici hostesky, se často zajímají o práci v restauraci a posléze na baru. Celkový počet pracovníků, kteří jsou v organizaci déle než dva roky, je 47%. Časový úsek dvou let byl vybrán z důvodu lehké změny adaptačního programu, která proběhla před dvěma lety. Tato změna spočívá ve střídání trenérů, kteří jsou přiděleni pracovníkovi během

adaptačního procesu. Před touto změnou měl pracovník po celou dobu adaptace stejného trenéra.

Tabulka 3 Předchozí zkušenost se současným pracovním oborem

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
6	17	0	43
75%	74%	0%	53%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Z tabulky č. 3 je patrné, že většina pracovníků baru a restaurace měla předešlé zkušenosti v oboru pohostinství a gastronomie, než začali pracovat v organizaci „Restaurace“. Žádný pracovník, který je v současné době v organizaci zaměstnán na pozici hostesky, neměl předešlou zkušenost s podobnou pracovní pozicí. Celkový počet pracovníků, kteří již pracovali na obdobné pozici, je 74%. Lze předpokládat, že tito pracovníci měli v adaptačním procesu zvýhodněnou pozici, neboť jejich zkušenosti jim pomohli se rychleji zorientovat a ztotožnit se s pracovními úkoly.

Tabulka 4 Kladné hodnocení úvodního videa a orientace

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
5	20	12	43
62%	87%	100%	86%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Orientace a úvodní video nebylo pracovníky baru příliš kladně ohodnoceno. Pouze 62% pracovníků baru shledalo orientaci a úvodní video užitečné při jejich nástupu do organizace. Naopak 87% pracovníků restaurace a 100% pracovníků hostesek označilo orientaci a úvodní video za nápomocné při seznámení s organizací. Celkem 86% oslovených pracovníků hodnotilo orientace za vhodné seznámení s organizací „Restaurace“. Zástupci vedení organizace „Restaurace“ se shodují v kladném hodnocení úvodního videa a orientace nejen z důvodu, že se pracovník seznámí s organizací, ale také z pracovníka opadne nervozita a seznámí s ostatními novými pracovníky a již během prvního dne se stane členem jisté sociální skupiny a lépe se posléze zařazuje do kolektivu.

Tabulka 5 Pozitivní vliv cross trainingu na adaptaci pracovníků

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
5	22	12	43
62%	96%	100%	91%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Cross training je z pravidla první částí adaptačního pracovního procesu, který spočívá v tzv. kolečku, kdy pracovník projde několika pracovišti organizace. Tuto část adaptačního procesu kladně ohodnotilo 62% pracovníků baru, 96% pracovníků restaurace a 100% pracovníků hostesek. Cross training je celkově kladně pracovníky přijat, neboť usnadňuje celkovou orientaci na pracovišti a pracovníci získají přehled o mnoha pracovních procesech v jiných odděleních.

Tabulka 6 Spokojenost se současně nastaveným časovým fondem pro cross training

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
5	7	12	43
62%	30%	100%	56%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Neboť je cross training v organizaci velmi oblíben, byla do dotazníku zařazena také otázka ohledně délky trvání cross trainingu, během jehož trvání pracovník vystřídá několik pracovišť, na každém z nich je však pouhý jeden den. 62% pracovníků baru jsou názoru, že jeden den je na určitém pracovišti dostačující. Navzdory tomu pracovníci restaurace by ocenili prodloužení doby, kterou setrvávají během cross trainingu na jednotlivých pracovištích. Jen 30% pracovníků restaurace je spokojena se současnou podobou cross trainingu. Naopak všichni pracovníci z útvaru hostesek jsou spokojeni se současným nastavením cross trainingu. Celkově je spokojeno pouze 56% pracovníků s variantou jednoho dne. Kladně se k otázce cross trainingu staví i vedení organizace „Restaurace“, které je přesvědčeno o jeho pomoci novým pracovníkům při adaptaci, avšak není již nakloněno k prodlužování času, který je pro něj vyhrazen. Pro prodloužení cross trainingu je pouze manažer trainingu, který si je také vědom, že by to přineslo finanční a časové zatížení všem pracovním úsekům. Manažer restaurace je názoru, že by jeho pracovníci měli zůstat na pracovišti expa delší dobu, i na úkor ostatních stanovišť cross trainingu, kterým nepřikládá takovou důležitost.

Tabulka 7 Negativní vliv střídání trenéra na adaptaci pracovníka

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
7	15	9	43
88%	65%	75%	72%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Následující část dotazníku je směřována na spokojenost pracovníků s přiřazením trenéra během adaptačního procesu. 98% dotázaných je přesvědčena o tom, že přítomnost trenéra během adaptace je velmi přínosná pro lepší orientaci na pracovišti a pomáhá pro rychlejší adaptaci nového pracovníka (příloha 2). Informace, které poskytuje tabulka 7, poukazují na spokojenost pracovníků se střídáním trenéra během adaptačního procesu. Pracovníci baru jsou z 88% přesvědčeni, že střídání

trenéra během adaptace ovlivňuje kvalitu tréninku a adaptace, pracovníci hostesek s nimi souhlasí z 75% a pracovníci restaurace jejich názor sdílejí jen z 65%.

Tabulka 8 Stabilní trenér po celou dobu adaptace

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
6	11	10	43
75%	48%	83%	63%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

V tabulce 8 údaje navazují na problematiku střídání trenérů během adaptace. 83% hostesek by uvítalo, kdyby se trenér během adaptace nového pracovníka nestřídal. Pracovníci baru jsou stejného názoru z 48%, avšak pracovníci restaurace by uvítali stabilizaci trenéra jen z 48%. Pracovníci všech středisek by podpořili změnu, která by spočívala v zachování jednoho trenéra během celého procesu adaptace, který by nového pracovníka provázel jeho prvními dny v organizaci, z 63%. Manažeři jsou přesvědčeni, že by bylo vhodnější, aby měl nový pracovník během svého tréninku stálého trenéra. Jako důvod uvedli sjednocení tréninku, možnost vyšší kontroly trenéra, který by mohl nést odpovědnost za celý trénink nového pracovníka, vytvoření důvěry mezi trenérem a pracovníkem aj. Manažer restaurace dodává, že jeho pracovníci nejsou pro střídání trenéra pouze z obavy, že by si povahově nemuseli rozumět.

Tabulka 9 Jazyková bariéra během tréninku

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
5	6	2	43
62%	26%	17%	30%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Mezi pracovníky organizace „Restaurace“ také patří mnoho cizinců z nejrůznějších zemí světa a není výjimkou, že je novému pracovníkovi přiřazen trenér, se kterým pracovník musí komunikovat v anglickém jazyce. Tato skutečnost by neměla být překážkou, protože pracovníci jsou již během přijímacích pohovorů seznámeni s nutností každodenního používání anglického jazyka na pracovišti. Přesto vyvstává otázka, zda by pracovníci nebyli raději, kdyby byl novým pracovníkům, kteří pocházejí z České republiky (Slovenska), přidělen pracovník, který mluví českým jazykem. Na tuto otázku mají pracovníci rozdílný názor. 62% pracovníků baru si myslí, že by pro adaptaci nových pracovníků bylo vhodnější, pokud by nový pracovník mluvil českým jazykem, bylo by vhodné mu přidělit také trenéra, který mluví česky. Pracovníci restaurace jsou opačného mínění a 74% z nich si nemyslí, že by tento jev ovlivňoval kvalitu tréninku a neshledávají společnou řeč podstatnou pro trénink. Stejného názoru jsou i pracovníci hostesek, neboť 83% z nich neshledává jazykovou bariéru během tréninku. Dotazník se dotýká podobné problematiky

v otázce, zda by bylo vhodné mít podpůrnou literaturu a studijní materiály v úředním jazyce země, ve které se pobočka nachází (zde v českém jazyce). Materiály v českém jazyce by ocenilo jen 30% z celkového počtu dotázaných pracovníků, z nichž větší zájem projeвили opět pracovníci baru (příloha 2). Zajímavé je zároveň zjištění o názoru pracovníků na podpůrnou literaturu, jakožto pomůcku ke snadnější a rychlejší adaptaci pracovníků. Jen 62% pracovníků baru považuje tyto materiály za užitečné při adaptaci, kdežto pracovníci restaurace a hostesek ohodnotili literaturu v 91% kladně (příloha 2). Zástupci vedení organizace shledávají dostatečné disponovat literaturou v anglickém jazyce a neshledávají na svých pracovištích žádnou jazykovou bariéru. Pouze manažer baru a manažer tréninku vyjadřují podporu zhotovení alespoň nějaké zkrácené verze v českém jazyce. Manažer tréninku je dokonce názoru, že by měli být všechny materiály vyhotoveny ve třech světových jazycích, avšak je si vědom vysokých nákladů, které by toto opatření vyvolalo.

Tabulka 10 Vhodnost zařazení tréninkové čipové karty do tréninku

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
5	20	Otázka nevyplněna	43
62%	87%		81%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Během adaptace se nový pracovník seznamuje s pokladním systémem, ve kterém se nachází položky všech nabízených produktů a jejich možných doplňků. Vzhledem k rozsáhlosti nabídky, kterou organizace „Restaurace“ prezentuje, se v pokladním systému nachází mnoho položek, které jsou identifikovány různými zkratkami, a orientace v nich je pro nového pracovníka v prvních dnech obtížná. Každý pracovník disponuje svou čipovou kartou, která nese jeho jméno, s kterou je oprávněn zadávat objednávky. Pokladní systém je vybaven tréninkovou funkcí, která poskytuje možnost zkoušet si všechny funkce systému, aniž by pracovník měl obavu, že svoji chybou způsobí chybnou operaci. Možnost disponovat touto tzv. tréninkovou kartou by ocenilo 62% pracovníků baru a 96% pracovníků restaurace. S tímto názorem se ztotožňuje i manažer baru, který souhlasí se skutečností, že tréninková čipová karta by byla vhodnou pomůckou při tréninku. Lze předpokládat, že pracovníkům v úseku restaurace by tréninková karta pomohla při adaptaci více, neboť položek, ve kterých se musí nový pracovník z jejich úseku zorientovat, je mnohem více, než které si musí během prvních dnů osvojit pracovník baru. Hostesky nepoužívají žádnou čipovou kartu a z tohoto důvodu na otázku neodpovídaly.

Tabulka 11 Kladné hodnocení umístění setkání s manažerem po konci směny

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
3	12	3	43
38%	55%	25%	42%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Během adaptace jsou trenérem neustále prověřovány znalosti nového pracovníka, které v dosavadním průběhu adaptace zatím získal. Ve většině případů probíhá testování ústní formou kladení otázek, které jsou v následné diskuzi společně vyřešeny, pokud si nový pracovník není jistý odpovědí. Tuto formu tréninku hodnotí kladně 98% z celkového počtu dotázaných (příloha 2). Každý tréninkový den je zakončen krátkým posezením nového pracovníka, jeho trenéra a manažera směny, během kterého spolu prodiskutují a zhodnotí celý pracovníkům den a zároveň manažer směny prověřuje, jaké nové znalosti během dosavadní adaptace pracovník nabyt. S umístěním této schůzky na konec pracovní směny je spokojeno pouze 48% z celkového počtu dotazovaných pracovníků. Pracovníkům restaurace vyhovuje načasování z 55%, pracovníkům baru jen z 38% a hosteskám dokonce jen z 25%. Ze zjištěných hodnot lze vyčíst, že by více jak polovině pracovníkům vyhovovalo přesunout schůzku s manažerem na začátek následující směny. Testování na konci směny vyhovuje manažerovi hostesek a manažerovi obchodu, kteří neshledávají rozdíl mezi tím, zda by byl přesunut pohovor na počátek směny anebo by byl ponechán v současné podobě. Ostatní manažeři by byli pro přesunutí pohovoru na počátek směny z důvodu umožnění lepší přípravy pracovníka na pokládání otázky.

Tabulka 12 Dostatečná angažovanost manažerů v adaptačním procesu

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
5	21	10	43
62%	91%	83%	84%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Tabulka č. 12 poukazuje na angažovanost manažerů během adaptačního procesu. 91% pracovníků restaurace pocítuje, že manažer jim byl během adaptace oporou a aktivně se zapojuje do adaptace nových pracovníků. Hostesky také cítí podporu manažerského týmu během adaptace a 83% jich je spokojeno s jejich angažovaností, kdežto pracovníci baru tento názor sdílejí jen z 62%. Naopak podporu a pomoc od ostatních spolupracovníků během adaptace ohodnotilo kladně 98% z celkového počtu dotázaných. Oslovení manažeři jsou stejného názoru, že vzájemně se všichni v organizaci podporují a snaží si navzájem pomáhat, pouze manažer tréninku se domnívá, že by se měli manažeři více zapojovat do adaptace nových pracovníků a není spokojen se současnou situací.

Tabulka 13 Optimální kvalita závěrečného testu

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
4	19	12	43
50%	83%	100%	81%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Adaptační program pracovník završuje vypracováním závěrečného testu, který shrnuje všechny znalosti, které pracovník během svého tréninku získal. Největší

spokojenost s testem projevili hostesty, které jsou s ním absolutně spokojeni. Pracovníci restaurace jsou spokojeni v 83%. Naopak pracovníci baru jsou spokojeni s testem jen z 50%, zbytek pracovníků je toho názoru, že je test příliš jednoduchý a jeho náročnost by se měla zvýšit.

Tabulka 14 Dostatečná doba adaptace

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
4	20	11	43
50%	87%	92%	81%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

V tabulce č. 14 je patrné, že pracovníci baru nejsou spokojeni se současnou délkou adaptace a 50% z nich by podpořili prodloužení adaptačního procesu. Pracovníci restaurace jsou opačného názoru a 87% z nich vyhovuje nastavená délka adaptace. S jejich názorem se ztotožňují také hostesky, které jsou s dobou adaptace spokojené z 92%. Rozchod v názoru středisek lze vysvětlit náplní adaptačního procesu pracovníků, neboť pracovníci baru se musí v krátkém čase přesně naučit mnoho receptur, na kterých je založena hlavní pracovní náplň pracovníka. Manažer baru je stejného názoru jako pracovníci baru, dle jeho názoru by bylo vhodné prodloužit adaptaci pouze na baru a v restauraci ponechat současně nastavený časový harmonogram.

Tabulka 15 Celková spokojenost s adaptací

Pracovníci baru	Pracovníci restaurace	Hostesky	Celkový počet dotázaných pracovníků
6	21	12	43
75%	91%	100%	91%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Závěrečná otázka se zaměřuje na celkovou spokojenost pracovníků s adaptačním programem organizace „Restaurace“. Z celkového počtu dotázaných je s adaptačním procesem spokojeno 91%, z nichž pracovníci střediska restaurace a hostesky byli spokojenější než pracovníci baru. Adaptační program se shledal s pozitivní reakcí i přesto, že pracovníci ohodnotili dodržování postupu, který doprovází adaptaci nových pracovníků, kladně z 72% (příloha 2). Zástupci vedení organizace jsou všeobecně spokojeni s podobou adaptace, která se v současné době v organizaci aplikuje.

Shrnutí dotazníkového šetření a rozhovorů se zástupci vedení organizace

Spokojenost pracovníků s adaptačním procesem organizace „Restaurace“ a pohled na jeho stávající formu lze shrnout tvrzením, že pracovníci jsou s celkovým vzhledem adaptačního procesu spokojeni. S tímto názorem se ztotožňuje 91% dotázaných pracovníků. První fázi adaptačního programu tzv. orientaci pracovníků ohodnotila většina pracovníků, kterou prezentuje 86%, kladně, avšak pracovníci baru jsou kladného názoru jen z 62%. Oslovení manažeri jednotlivých úseků schodně

ohodnotili orientaci nových pracovníků velmi kladně. Mezi důvody jejich kladného hodnocení uvedli seznámení s organizací, opadnutí nervozity z nového pracovníka, seznámení s ostatními novými pracovníky, snazší zařazení do pracovní skupiny aj. 91% z celkového počtu dotázaných pracovníků považují cross training za vhodný nástroj adaptačního procesu, avšak s jeho podobou (jeden den na každém pracovišti) je spokojeno jen 56% dotázaných. V otázce cross trainingu je zajímavý rozpor mezi pracovníky baru a pracovníky restaurace. Pracovníci baru jsou spokojeni s nastavením časového plánu cross trainingu z 62%, kdežto pracovníci restaurace jen z 30%. Vedení organizace je přesvědčeno o vysokém významu cross trainingu během adaptace podniku. Prodloužení cross trainingu je však nakloněn pouze manažer tréninku. Manažer restaurace by podpořil prodloužení cross trainingu pro jeho pracovníky na stanovišti expa na úkor (z jeho pohledu) méně důležitých stanovišť. Pracovníci velmi kladně hodnotí přítomnost trenéra během adaptačního procesu, avšak jsou také přesvědčeni, že střídání trenéra během tréninku ovlivňuje negativně jeho kvalitu, tento názor sdílí 72% dotázaných pracovníků. Stabilního trenéra by ocenilo 75% pracovníků baru, 83% hostesek a 48% pracovníků restaurace. Manažeri se shodují, že stabilita trenéra během tréninku by byla vhodnější, než současně každodenní střídání. Nejen kvůli vytvoření důvěrného vztahu mezi trenérem a pracovníkem a ucelenému tréninku, ale také pro jejich možnost kontroly kvality tréninku a určení odpovědnosti za trénink konkrétní osobě. Dotázaní pracovníci vyjádřili svoji spokojenost v 86% s podpůrnými materiály a také se shodli v 70 %, že nepocíťovali žádnou jazykovou bariéru během své adaptace. Ani vedení organizace nepozoruje žádnou jazykovou bariéru. Pouze manažer tréninku a manažer baru vyjádřili, že by bylo vhodné mít alespoň zkrácenou formu materiálů v českém jazyce, či dokonce aby byly materiály ve více světových jazycích. 98% dotázaných je spokojeno se systémem prohlubování znalostí, který spočívá v neustálém testování a pokládání otázek během pracovní směny, avšak 81% dotázaných pracovníků by během svého tréninku uvítala tréninkovou čipovou kartu, která by jim pomohla v orientaci na pokladním systému. Nový pracovník absolvuje po každé své tréninkové směně setkání s manažerem směny, během kterého manažer zjišťuje dovednosti osvojené pracovníkem. S umístěním tohoto setkání na konec směny je spokojeno jen 42% dotázaných, zbylých 58% pracovníků by upřednostnila přesunout toto setkání na začátek následující pracovní směny. S umístěním setkání na konci směny je spojen manažer hostesek a manažer obchodu, naopak manažer baru, manažer tréninku a manažer restaurace se shodují, že by přesunuli schůzku na počátek následující pracovní směny. Tento rozpor mezi manažery lze vysvětlit také pracovní dobou jejich útvarů, neboť pracovníci hostesek a obchodu končí odpolední směny kolem půlnoci, kdežto pracovníci baru a restaurace končí častokrát o několik hodin později. Trénink nového pracovníka a zároveň i adaptační proces je ukončen skládáním závěrečného testu. S jeho podobou je spokojeno 81% pracovníků restaurace, avšak jejich názor sdílí jen 50% pracovníků baru, ostatní dotázaní pracovníci baru by podpořili zvýšení jeho náročnosti. Podporu od svých spolupracovníků během své adaptace pocítilo 98% dotázaných pracovníků, kdežto spokojenost s angažovaností manažerů během adaptačního procesu hodnotí kladně jen 84% dotázaných. Zástupci vedení organizace jsou také spokojeni se spoluúčastí pracovníků a manažerů na adaptačním procesu nových pracovníků. V rozporu s nimi je pouze manažer tréninku, který se domnívá, že by se měli manažeri více aktivně

zapojovat a zajímat se o adaptaci nových pracovníků. Adaptační proces je v organizaci nastaven na časový úsek, který trvá 14 dní (platí pro pracovníky útvarů, ve kterých bylo provedeno dotazování). 77% pracovníků restaurace je s tímto nastavením spokojena, ale pracovníci baru by byli z 50% pro prodloužení doby adaptace. Jejich názor sdílí manažer baru a manažer tréninku, kteří jsou nakloněni k prodloužení doby adaptace. Dle získaných informací od manažerů a informací získaných z dotazníkového šetření je patrná spokojenost s celkovým adaptačním procesem, který je v organizaci nastaven, avšak jako v každém procesu tak i zde jsou příležitosti pro neustálé zdokonalování.

3.4. Formulace a sestavení doporučení pro organizaci „Restaurace“

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názor a spokojenost pracovníků s adaptačním programem organizace „Restaurace“. Pracovníci ohodnotili adaptační program v celkovém nadhledu kladně a 91% dotázaných je spokojeno se současnou podobou adaptace, nicméně v několika bodech programu pracovníci vyjádřili nespokojenost. Pracovníci baru neshledávají úvodní video a orientaci za příliš nápomocné při adaptaci pracovníků, ale pracovníci restaurace a hostesky hodnotí orientaci pozitivněji a jsou toho názoru, že zhlédnutí videa jim bylo nápomocné v jejich adaptaci. Pracovníci se také rozcházejí v názoru na cross training. 62% pracovníků baru ohodnotilo cross training pozitivně, kdežto pracovníci restaurace se shodli na jeho užitečnosti v 96% a hostesky jsou s cross trainingem absolutně spokojené. Také v době, která by měla být věnovaná cross trainingu, se pracovníci neshodli. Barový úsek je z nadpoloviční většiny přesvědčen, že čas vyměřený cross trainingu je dostačující, avšak jen 30% pracovníků restaurace s nimi tento názor sdílí. Dalším bodem adaptace, se kterým nejsou pracovníci zcela spokojeni, je střídání trenéra během adaptace pracovníka. 72% dotázaných pracovníků se domnívá, že střídání trenéra během tréninku ovlivňuje kvalitu tréninku. Větší nespokojenost projevíly hostesky (83%) a pracovníci baru, kteří by také z 75% podpořili stabilitu tréninku, která by spočívala v tom, že by nového pracovníka provázel tréninkem jen jeden trenér. Tuto skutečnost by však podpořilo jen 45% pracovníků restaurace. Celkově by uvítalo ponechání jednoho trenéra během adaptace 63%. Z odpovědí pracovníků je patrné, že během tréninku se neprojevuje jazyková bariéra, neboť jen 30% z celkového počtu pracovníků by uvítalo, kdyby české pracovníky trénovali čeští trenéři, avšak pracovníci baru by z 62% tento postup ocenili. Po každé směně se trenér, nový pracovník a manažer spolu setkávají a v krátké diskuzi hodnotí pracovníkův den a manažer zjišťuje rozsah znalostí, které pracovník již získal. Toto setkání by však 58% dotázaných pracovníků přesunulo na počátek následující směny. Tento názor lze odůvodnit tím, že nový pracovník by si mohl srovnat do následujícího dne své myšlenky a v klidu si znovu projít své poznámky, aby mohl lépe reagovat na manažerovi otázky. Míru angažovanosti manažerů během adaptačního procesu ohodnotilo kladně 84% z celkového počtu dotázaných. Pracovníci baru se domnívají, že při adaptačním procesu v úseku baru by se měli manažeři více zapojit. Tento názor zastává 38% barmanů. Dalším bodem v dotazníku, ve kterém pracovníci vyjádřili jistý nesouhlas, byl zaměřen na závěrečný test, kteří pracovníci píšou po ukončení adaptačního programu. Celkově jsou

pracovníci s kvalitou a náročností testu spokojeni z 81%, avšak pracovníci baru se z 50% domnívají, že jeho náročnost je příliš nízká a byli by pro její zvýšení. Posledním bodem programu, který by pracovníci chtěli změnit, je celková doba adaptace. Doba, která je vyhrazena pro adaptační proces, vyhovuje jen 50% pracovníků z barového úseku. Jejich názor však pracovníci restaurace nesdílejí a ti se shodují z 87% na tom, že jim tato doba vyhovuje. Také hosteskám vyhovuje současně nastavený časový rozvrh adaptace a to z 92%. Tento rozpor lze vysvětlit rozdílnými nároky kladené na nové pracovníky. Pracovník, který nastupuje na pozici barmana, se musí naučit přesnou výrobu a receptury nápojů, avšak pracovník restaurace musí mít jen všeobecný přehled o ingrediencích.

První změna, která je organizaci „Restaurace“ doporučovaná, je prodloužení adaptačního programu pracovníkům, kteří nastupují na pozici barmana, o jeden týden. Adaptační program pracovníka baru by se skládal ze tří týdnů tréninku, jeden týden by byl vyhrazen pro cross training a dva týdny by pracovník strávil v tréninku na svém pracovišti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci baru by podpořili prodloužení adaptace nových pracovníků a prodloužení tréninkového programu by pomohlo pracovníkovi se lépe připravit na samostatné zvládání pracovních úkolů, neboť v takto krátkém čase je vyvíjen vysoký tlak na pracovníka a snadno může dojít k přehlacení informacemi, které pracovník nestačí zpracovat. Manažer tréninku a manažer baru jsou názoru, že by prodloužení adaptačního programu novému pracovníkovi pomohlo. Před přehlacením informací také varuje například Hroník (2007, str. 336), který na tuto problematiku upozorňuje v souvislosti s vysokou fluktuací pracovníků. Prodloužení tréninku barmanů by pro organizaci neznamelo žádné výrazné finanční ani administrativní zatížení, neboť pracovník by mohl zastávat téměř plnohodnotně svojí pracovní funkci. Jediným nákladem pro organizaci by byla dodatečná odměna trenérovi, kterému organizace vyplácí 100,- za každý den trénování nového pracovníka, což by znamenalo navýšení nákladů za dodatečný trénink adaptace 500,-, neboť by se jednalo o 5 pracovních dnů a dva dny volna.

Organizace „Restaurace“ má ve svém adaptačním programu zařazený cross training, který mezi vhodné metody vzdělávání řadí například Koubek (2007, str. 264) či Šikýř (2008, str. 153) a s ním souvisí další doporučení pro organizaci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by pracovníci ocenili prodloužení cross trainingu na určitých pozicích, především na pracovišti expa a baru. Jako důvod, proč si pracovníci vybrali tyto dvě pracoviště, lze stanovit jejich náročnost, neboť na obě pracoviště je během směny vyvíjen velký tlak a pracovníci na těchto pracovištích musejí zvládat své pracovní úkoly pod velikým stresem. Je pochopitelné, že nový pracovník se nestihne během jedné pracovní směny na pracovišti zorientovat, natož vstřebat poskytované informace. Doporučováno je prodloužení cross trainingu na pracovišti expa a baru pro nové pracovníky na dva dny místo současného jednoho dne. Tato změna by pro organizaci neznamovala žádné organizační změny, pouze úpravu rozpisu směn. Dodatečným nákladem této změny by byla pro organizaci pouze odměna trenérům, kteří by se novým pracovníkům věnovali, což znamená navýšení o 100,- v případě nového pracovníka baru, neboť pro něho by to byl jeden den navíc na pracovišti expa a navýšení o 200,- pro pracovníka restaurace či hostesku, protože ti by absolvovali navíc den na expu i baru. Názor ze strany vedení

organizace na tuto problematiku je však rozdílný a dle jejich mínění je jeden den pro seznámení s pracovištěm dostačující. V rozporu s většinou dotázaných manažerů je pouze manažer tréninku, který by celý cross training prodloužil. Jistý nesouhlas projevil i manažer restaurace, který by pro své pracovníky upřednostnil delší setrvání na stanovišti expa (na úkor jiného pracoviště). I navzdory negativního postoje manažerů organizace, by pracovníkům během adaptace prodloužení cross trainingu pomohlo lépe se zorientovat na zmíněných problematických stanovištích, a vedení organizace by mělo zvážit jeho prodloužení.

Každému pracovníkovi, který nastoupí do organizace „Restaurace“, je přidělen trenér, který ho provází celým adaptačním procesem, pomáhá mu zvládat jeho pracovní úkoly, povinnosti a začlenění do nového prostředí. Poskytnutí trenéra novému pracovníkovi hodnotí kladně pracovníci i vedení organizace a také v literatuře se o něm zmiňuje například Armstrong (2007, str. 467) jako o vhodné metodě vzdělávání a adaptace pracovníků. Organizace „Restaurace“ by měla přehodnotit současně nastavený trenérský program a to zejména v oblasti stabilizace trenéra po celou dobu adaptace. Současný trenérský program představuje každodenní střídání trenéra, což znamená, že pracovníka doprovází každou jeho směnu během adaptace jiný trenér. Organizace „Restaurace“ by se měla navrátit k předešlému konceptu trenérského programu, ve kterém byl pracovníkovi přidělen během tréninku pouze jeden trenér. Tento koncept by byl vhodnější, neboť trénink by měl celistvý charakter, trenér i pracovník by měli větší přehled o probraných bodech adaptačního programu a o informacích, které byli novému pracovníkovi předány. Doporučení je založeno na výsledku dotazníkového šetření, ve kterém pracovníci vyjádřili názor, že střídání trenéra během adaptace má negativní vliv na samotný trénink, a také na vyjádření zástupců vedení organizace „Restaurace“, kteří by přivítali stabilního trenéra také z důvodu snazší kontroly kvality tréninku a určení odpovědnosti za trénink, který by vedl konkrétní trenér. Ke stabilizaci trenéra by bylo zapotřebí pouhé sjednocení směn konkrétního trenéra s novým pracovníkem. Současný rozpis směn se sestavuje ve 14-ti denním intervalu, tudíž toto sjednocení by nemělo představovat žádné komplikace.

Dále by bylo vhodné zařadit do adaptačního programu tréninkový režim čipové karty pokladního systému, kterou pracovníci používají při zadávání objednávek. V pokladním systému se nachází všechny produkty, které organizace „Restaurace“ nabízí a pro jejich množství a označení zkratkami se na něm nový pracovník z počátku špatně orientuje. Každý pracovník baru a restaurace obdrží čipovou kartu při svém nástupu do organizace, protože ji mimo jiného také používá k registraci svého příchodu a odchodu. Každou kartu jde nastavit na různé úrovně oprávnění, kterými může její vlastník disponovat. Jednou úrovní je také tzv. tréninkový režim, který má stejné vlastnosti, jako bude mít pracovník k dispozici při samostatném plnění pracovních úkolů. V tréninkovém režimu lze vytvářet objednávky, aniž by odcházely do kuchyně či na bar, uzavírat účty fiktivních objednávek, zkoušet druhy plateb, aniž by se cokoli zaznamenávalo na finanční reporty pracovníka či organizace. Zařazení tréninkového režimu čipové karty by organizaci nepřineslo žádné finanční náklady, neboť pracovník má kartu již k dispozici od prvního dne. Pro její využití by bylo pouze potřeba plošně informovat trenéry a manažery o jejím zařazení do tréninku. Tuto informaci lze pracovníkům předat na každodenních

informačních schůzkách zahájením pracovní směny. Doporučení podporuje názor samotných pracovníků, kteří by tento tréninkový režim na kartě v tréninku uvítali a také názor zástupců vedení organizace, kteří ho dokonce na svém úseku při adaptaci nových pracovníků občas používají.

Další doporučení je zaměřeno na každodenní zhodnocení adaptace, které probíhá za účasti pracovníka, trenéra a manažera směny. Setkání má za úkol nejen zhodnotit průběh adaptace, ale také prověřit jaké znalosti nový pracovník již během tréninku získal. Bylo by vhodné, přesunout tyto setkání na začátek následující pracovní směny, aby měl nový pracovník čas na urovnání informací, které mu byly během dne poskytnuty, mohl si projít své poznámky a vše si zopakovat, než mu manažer bude klást otázky. Tato setkání jsou nyní zařazena na konec pracovní směny, a dle názoru pracovníků i zastoupení vedení organizace jsou tyto schůzky často ovlivněny časovou tísň a není výjimkou, že se setkání odloží až na druhý den. Toto doporučení je založeno na skutečnosti, že současné umístění schůzky vyhovuje pouze 42% dotázaných pracovníků a přesunutí by také podpořil manažer tréninku, baru a restaurace. Přesunutí schůzky by bylo možné pouze za předpokladu, že by organizace stabilizovala trenéra, který by doprovázel nového pracovníka po celou dobu jeho adaptace, neboť současný systém toto přesunutí neumožňuje. Nebylo by možné mít rekapitulaci tréninkového dne s jiným trenérem. Avšak změna umístění schůzky by novému pracovníkovi dala nejen možnost si urovnat své myšlenky a zopakovat si své poznámky, ale před směnou je pracovník odpočatý a na schůzku je před prací více času. Manažeři začínají své pracovní směny hodinu před příchodem pracovníků a také pracovníci v tréninku se se svými trenéry setkávají 30 min před tréninkem, a tudíž by přesunutí schůzky nemělo organizaci nijak zatěžovat.

Posledním doporučením pro organizaci „Restauraci“ je zvýšení angažovanosti manažerů během tréninku nových pracovníků baru. Pracovníci baru vyjádřili v dotazníkovém šetření, že nejsou spokojeni se zapojením manažerů do adaptace nových pracovníků. Jejich názor sdílí i manažer tréninku, který je toho názoru, že se manažeři zapojují velmi málo do adaptace nových pracovníků. Manažeři by měli častěji navštěvovat úsek baru a zvýšit kvalitu komunikace mezi nimi a pracovníky baru, ti by cítili vyšší podporu ze strany vedení organizace a zároveň by to pomohlo odstranit pomyslnou bariéru mezi stupni organizační kultury.

4. Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na adaptační proces nových pracovníků v organizaci, který je zpracován z teoretického hlediska a následně je představen adaptační proces v organizaci „Restaurace“. V teoretické části práce je představena personální činnost v organizaci, jejíž součástí je adaptační proces. Adaptační proces v organizaci neprobíhá samostatně a je provázán s mnoha personálními činnostmi, mezi které lze zařadit například formování množství, struktury a pracovních schopností pracovníků v organizaci. V teoretické části jsou blíže charakterizována dvě odvětví personální činnosti, která s adaptačním procesem blíže souvisí a těmi jsou vzdělávání pracovníků a podniková kultura.

I když pracovník nastupuje na pracoviště, kde bude plnit pracovní úkoly podobné těm, které si osvojil ve svém minulém zaměstnání či v odborném tréninku, a tudíž pro něho bude v tomto ohledu adaptace jednodušší, stále se musí adaptovat na podnikovou kulturu, která je v každé organizaci jiná. Adaptaci na podnikovou kulturu komplikuje skutečnost, že v mnoha případech není písemně definovaná, přesto určuje očekávaný způsob chování pracovníků. Organizace by měla věnovat adaptaci pracovníků na podnikovou kulturu zvýšenou pozornost, neboť pokud se pracovník s podnikovou kulturou neztotožní, mohlo by to zapříčinit jeho nespokojenost a sníženou motivaci k vysokému pracovnímu nasazení. Vzdělávání pracovníků přímo souvisí s adaptací pracovníků, protože k adaptaci jsou používány metody, které slouží také k jejich vzdělávání. Mezi tyto metody lze jmenovat například případové studie, cross training, přednášky, workshopy, semináře, mentoring, instruktáž, asistování aj. Výběr metody vzdělávání či jejich kombinaci nelze praktikovat plošně, neboť každý pracovník má jinou osobnostní charakteristiku, na kterou by měl brát pracovník sestavující adaptační plán ohled.

Dále je v teoretické části práce vymezen pojem adaptace, a to z psychologického, sociálního a pracovního hlediska. Adaptaci lze všeobecně chápat jako proces přizpůsobování se změnám, se kterými se člověk během svého života setká (kapitola 2. 3.) a tudíž lze říci, že člověk prochází jistou formou adaptace neustále. Bakalářská práce zaměřuje svoji pozornost na adaptační proces v pracovním prostředí, během kterého se pracovník musí přizpůsobit novému prostředí, začlenit se do nového kolektivu a osvojit si přidělené pracovní úkoly a povinnosti. Adaptační proces je řízený proces, pro který je nezbytné stanovit srozumitelný plán s přesně definovanými a zároveň dosažitelnými cíli, neboť kvalitně zpracovaná adaptace má za úkol zkrátit období, ve kterém pracovník nedosahuje požadovaného pracovního výkonu. Během adaptačního procesu je novému pracovníkovi poskytnuto velké množství informací a z tohoto důvodu je zapotřebí sestavení časového harmonogramu adaptace, aby nedošlo k přehlcení nového pracovníka informacemi, které by mohlo zapříčinit vysoké stresové zatížení pracovníka, což by mohlo vést až k ukončení pracovního poměru během zkušební doby. Vhodnou délku adaptace není možné určit, neboť její délku je nutné přizpůsobit pracovní pozici, na kterou pracovník nastupuje a zároveň je nutné zohlednit osobnostní charakteristiku pracovníka. Plán adaptace by měl být pracovníkovi vysvětlen a v průběhu adaptace by mělo být formou konzultací s pracovníkem monitorováno jeho plnění. Vhodnou podporou pro nového pracovníka během adaptace je dostatečná komunikace

s nadřízeným pracovníkem a personálním oddělením, přidělený mentor či trenér, vhodné a ucelené informační materiály apod. Adaptační proces nového pracovníka je vhodné ukončit formou formuláře či jinou písemnou formou, neboť zjištěné skutečnosti lze dále využít například ke zdokonalování adaptačního procesu, vzdělávání či kariérního plánování.

V praktické části je představen adaptační program organizace „Restaurace“, dotazníkové šetření v organizaci, které mělo za úkol zjistit spokojenost pracovníků s adaptačním programem organizace a následná formulace doporučení. Organizace „Restaurace“ věnuje adaptaci nových pracovníků velkou pozornost a ve své kompetenci ho má manažer tréninku. Základní koncept adaptačního programu organizace přebírá ze své centrály, avšak následně ho doplňuje, aby přesně odpovídal jejím potřebám. Adaptační program je rozdělen na dvě části a těmi jsou orientace a tréninkový program. Během orientace je pracovník seznámen s organizací, její filozofií, kulturou a charitativní činností. Jsou mu předány informační a vzdělávací materiály, předána uniforma a je proveden všemi prostory organizace. Po absolvování orientace je pracovník zařazen do tréninkového programu, který trvá 10 pracovních směn. Během první části tréninku absolvuje pracovník tzv. cross training, který spočívá v seznámení pracovníka s ostatními pracovišti organizace. Pracovník stráví jednu směnu v restauraci, v kuchyni (expo), v obchodě a s hosteskami. Následně nastupuje na své pracoviště, kde již postupuje dle jasně definovaného časového harmonogramu. Každý den na jeho pracovišti má jasně specifikované body, se kterými ho jeho trenér seznámí. Po každé pracovní směně se pracovník se svým trenérem setká s manažerem směny, se kterým zhodnotí průběh celého dne a současně manažer získá přehled osvojených znalostí nového pracovníka. Adaptační program se ukončuje složením závěrečného testu, který obsahuje souhrn informací, které pracovník získal během orientace a tréninku. Po úspěšném složení závěrečného testu se pracovník zařazuje do provozu jako plnohodnotný člen pracovního týmu a jeho adaptace je ukončena. V případě neúspěšného složení testu je pracovník vrácen do tréninkového programu, během kterého znovu s trenérem projde celý harmonogram. Po opětovném neúspěšném složení závěrečného testu je s pracovníkem rozvázán pracovní poměr. Závěrečným bodem adaptačního programu je pohovor nového pracovníka s jeho přímým nadřízeným, během kterého spolu hodnotí celkový průběh adaptace.

V organizaci „Restaurace“ bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož úkolem bylo zjistit spokojenost pracovníků organizace se stávajícím adaptačním programem. Do dotazníkového šetření byli zapojeni všichni pracovníci úseků baru a restaurace, neboť jejich adaptační programy jsou velmi podobné. Zúčastnilo se 43 pracovníků a návratnost byla 100%. Výsledky dotazníkového šetření posloužili jako podklad pro formulaci doporučení, která by organizaci pomohla zefektivnit stávající adaptační program. Současně byl uskutečněn rozhovor se zástupci vedení organizace „Restaurace“ pro získání jeho pohledu na problematiku adaptace v organizaci. Prvním doporučením pro organizaci „Restaurace“ je prodloužení tréninkového programu pro pracovníky baru, kteří jsou toho názoru, že jejich současně nastavený časový harmonogram je nedostačující. Další doporučení je zaměřeno na samotný průběh tréninku. Zefektivnit trénink pracovníků by pomohlo prodloužení cross

trainingu na problematických úsecích jako jsou například expo či bar, a zrušení střídání trenérů během tréninku pracovníka, jehož stabilizace by ucelila a sjednotila informace, které jsou novému pracovníkovi poskytovány. Vhodné by bylo zařazení tréninkové čipové karty, která by pomohla novému pracovníkovi s orientací v rozsáhlém pokladním systému. Organizace by se měla zaměřit na závěrečný test a jeho náročnost, jejíž zvýšení by zaručovala vysokou připravenost pracovníků na samostatný pracovní výkon. Eliminovalo by se zařazení nepřipravených pracovníků do pracovního týmu, kteří následně nejsou schopni dosáhnout požadovaného pracovního výkonu. Posledním doporučením je vyšší angažovanost manažerů v průběhu adaptace nových pracovníků, zejména se více zapojit do adaptace pracovníků baru, kteří mají pocit nedostatečné podpory z jejich strany. Organizace „Restaurace“ má kvalitně propracovaný adaptační program nových pracovníků a vynakládá velké úsilí, aby novým pracovníkům pomohla při jejich začleňování do organizace a formulovaná doporučení by pomohla její současný adaptační program pouze zdokonalit a zefektivnit.

Literatura

ORGANIZACE „RESTAURACE“. *MIT manual. English.* V005 2/2014

ORGANIZACE „RESTAURACE“. *The Stoty. English.* V004 4/2012

ORGANIZACE „RESTAURACE“. *Policies shmolicies!*, V004 2/2012

ORGANIZACE „RESTAURACE“. *Guide to greatness.* V001 2015.

ORGANIZACE „RESTAURACE“. *New Hire orientation packet.* V008 2/2014.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ANTOŠOVÁ, M. *Obsah adaptačního procesu. Moderní řízení*. 2004. ročník 39. č. 10. ISSN 0026-8720

BUCKLEY, R.; CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7. s. 5

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007. Praha: Management Press. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press. 545 s. ISBN 80-85943-57-3

BLAŽEK, Ladislav: *Vývojové tendence podniků*. Brno: MU . 2003. ISBN 80- 210-3213-8

BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2003. 86 s. ISBN 80-7194-588-9

BUCHANAN, P. a kol. *Personální management*. 2008. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-86730-31-8

BRANHAM, L.: *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004.

ISBN 80-251-0223-7.

DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 8024601397.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Management lidských zdrojů*. 2007. 1.vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7400-347-9

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F.: *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 8073670402.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 364 s. ISBN 80-7261-033-3

KOZEL, R. MYNÁŘOVÁ, L. SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a technikymarketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 2010. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 182 s. ISBN 80-247-0384-X.

NOVÝ, I., SURYNEK, A. *sociologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha. Management Press. 2003. ISBN 80-7261-097-x

STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Praha. Profesional Publishing. 2003. ISBN 80-86419-21-5.

STÝBLO, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. Vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. ISBN 80-7261-097-X.

STACHOVÁ, A. *Personální management*. 1997. Karviná: Slezská univerzita Opava. 221 s. ISBN 80-85879-79-4

SILLAMY, N. 2001. *Psychologický slovník*. 1. české vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 246 s. ISBN: 80-244-0249-1

PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. *Akademický slovník cizích slov*. 1998. 834 s. ISBN 80-2000-607-9

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. 2010. ISBN 80-2472-959-8

TOMŠÍK P., DUDA J. *Řízení lidských zdrojů*. 2011. 1.vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 80-737-5556-4

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. 2004. ISBN 80-247-0405-6

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

VEBER J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-7261-029-5

VYSOKAJOVÁ, M., STÝBLO, J. a kol. *MERITUM Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 2012. ISBN 978-80-7357-947-0

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Dotazník – adaptace pracovníků v organizaci

1. **Jak dlouho pracujete v organizaci?**
 - a. Méně dva roky
 - b. Déle než dva roky
2. **V jakém oddělení v organizaci pracujete?**
 - a. Bar
 - b. Restaurace
3. **Pracoval/a jste již na podobné pozici či je pro Vás tato pracovní činnost novou zkušeností?**
 - a. Mám zkušenosti na obdobné pozici
 - b. Nemám zkušenosti na podobné pozici
4. **Jak byste ohodnotil/a celkový adaptační proces nových pracovníků v organizaci?**
 - a. Spokojen/a
 - b. Nespokojen/a
5. **Jak byste ohodnotil/a úvodní video?**
 - a. Pomohlo mi se seznámením s organizací a její kulturou. Bylo přínosem.
 - b. Neshledal/a jsem toto video přínosem.
6. **Celkové hodnocení tzv. Cross training?**
 - a. Cross training hodnotím velmi kladně, pomohl mi při adaptaci
 - b. Cross training jsem neshledal/a užitečným
7. **Shledáváte dostatečný čas (1 den) strávený na oddělení během cross training?**
 - a. Ano, na seznámení s oddělením mi přijde dostatečný.
 - b. Ne, v některých by bylo potřeba strávit delší dobu.
8. **V jakém oddělení byste osobně během cross trainingu chtěli (potřebovali) zůstat déle?**

.....
9. **Jak byste ohodnotili skutečnost, že je Vám přidělen osobní trenér po celou dobu adaptace?**
 - a. Velmi kladně, je to výborný způsob adaptace nových pracovníků.
 - b. Neshledávám osobního trenéra užitečným během adaptace.
10. **Ovlivňuje střídání trenéra během adaptačního procesu jeho kvalitu?**
 - a. Ano, sjednotilo by to styl a způsob jakým trenér s novým pracovníkem pracuje.
 - b. Ne, dle mého názoru to kvalitu neovlivňuje.
11. **Upřednostnil/a byste jen jednoho trenéra během celého procesu adaptace?**
 - a. Ano.

- b. Ne.
- 12. Pomohla Vám prezentace a ochutnávka jídla během tréninku?**
- Ano, lépe jsem si zapamatoval pokrmy, které jsem ochutnal.
 - Nebylo to nijak přínosné pro trénink.
- 13. Byla pro Vás adaptace složitější z důvodu jazykové bariéry? Měli by české pracovníky trénovat čeští trenéři, pokud je to organizačně možné?**
- Ano, pro trénink a adaptaci by to bylo vhodnější.
 - Ne, myslím, že to neovlivňuje kvalitu tréninku.
- 14. Jaký názor máte na doplňující pomůcky a literaturu, kterou Vám organizace během adaptace poskytuje?**
- Pomůcky i jejich kvalitu hodnotím velmi kladně. Pro celý proces adaptace mi byli oporou.
 - Pomůcky a literatura mi při adaptaci příliš nepomohla.
- 15. Měly by být materiály k dispozici také v místním jazyce (zde v českém)?**
- Ano, jsem toho názoru, že by měla být literatura dostupná i v českém jazyce.
 - Ne, anglická verze je dostatečná.
- 16. Usnadnilo by Vám používání tréninkové karty během tréninku při orientaci na pokladně?**
- Ano, rozhodně by mi to pomohlo při nácviku orientace v pokladně.
 - Nemyslím si, že by byla tréninková karta potřeba.
- 17. Pomohlo Vám každodenní testování Vašich získaných znalostí trenérem během adaptačního procesu?**
- Ano, neboť jsem si nové informace stále opakoval/a.
 - Ne, dle mého názoru to nebylo nijak přínosné.
- 18. Byl Vám manažer nápomocný během adaptačního procesu?**
- Ano, manažeři mi byli oporou a zúčastňovali se adaptačního procesu.
 - Ne, manažeři se nezapojovali do mého adaptačního procesu.
- 19. Rekapitulace Vaše dne s manažerem, během kterého prověřuje Vámi získané znalosti. Vyhovuje Vám načasování této schůzky na konec Vašeho tréninkového dne či by bylo lepší ji přesunout na počátek následující směny?**
- Vyhovuje mi na konci směny.
 - Přesunul/a bych ji na počátek následující směny. Měl/a bych možnost si získané informace zopakovat.
- 20. Byli Vám nápomocni i ostatní pracovníci během Vašeho adaptačního procesu?**
- Ano, všichni spolupracovníci mi byli nápomocni při adaptaci.
 - Ne, většina spolupracovníků se aktivně nezapojovala během mé adaptace.
- 21. Jak byste ohodnotil/a závěrečný test? Jeho náročnost a obsah.**
- Test obsahově shrnul celý 14-ti denní adaptační proces. Náročnost byla adekvátní k požadovaným znalostem.
 - Test obsahově shrnul celý 14-ti denní adaptační proces. Náročnost byla velmi nízká.
- 22. Je dostatečně dlouhá doba adaptace pracovníka, která je v současné době organizací nastavena na 14dnů?**

- a. Ano, dle mého názoru, je 14 dní dostatečně dlouhá doba.
- b. Ne, dle mého názoru by měl být adaptační proces delší.

23. Dodržuje se postup adaptačního procesu dle předlohy stanovené organizací?

- a. Ano, dle mého názoru se postup dodržuje.
- b. Ne, dle mého názoru by byla potřeba větší důslednost na dodržování postupu.

24. Jak byste celkově zhodnotil/a adaptační proces organizace?

- a. Adaptační proces považuji za velmi zdařilý a propracovaný.
- b. Adaptační proces je dle mého názoru špatně zpracovaný a mne nevyhovoval.

Příloha 2 Zpracování dat z dotazníkového šetření

1. Pracovníci, kteří pracují v organizaci déle než dva roky

Bar	Restaurace	Host	Celkem
6	11	3	20
75%	48%	25%	47%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

2. Předchozí zkušenost se současným pracovním oborem

Bar	Restaurace	Host	Celkem
6	17	0	23
75%	74%	0%	53%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

3. Kladné hodnocení úvodního videa a orientace pracovníků

Bar	Restaurace	Host	Celkem
5	20	12	37
62%	87%	100%	86%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

4. Kladné ohodnocení Cross trainingu

Bar	Restaurace	Host	Celkem
5	22	12	39
62%	96%	100%	91%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

5. Hodnocení současně stanoveného času pro Cross training

Bar	Restaurace	Host	Celkem
5	7	12	24
62%	30%	100%	56%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

6. Pracovní středisko, kde by pracovníci chtěli zůstat déle během cross trainingu

Bar	Restaurace	Host	Celkem
	13 bar	7 bar	
5 expo	8 expo		

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

7. Kladné ohodnocení přítomnosti osobního trenéra během adaptace

Bar	Restaurace	Host	Celkem
8	22	12	42
100%	96%	100%	98%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

8. Negativní vliv střídání trenéra na adaptaci pracovníka

Bar	Restaurace	Host	Celkem
7	15	9	43
88%	65%	75%	72%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

9. Kladné stanovisko pro stabilizaci trenéra po celou dobu adaptace

Bar	Restaurace	Host	Celkem
6	11	10	43
75%	48%	83%	63%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

10. Přítomnost jazykové bariéry během tréninku

Bar	Restaurace	Host	Celkem
5	6	2	43
62%	26%	17%	30%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

11. Ochutnávka jídla jako pozitivní nástroj tréninku

Bar	Restaurace	Host	Celkem
8	23	12	43
100%	100%	100%	100%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

12. Kvalita a funkčnost literatury a ostatních pomocných materiálů

Bar	Restaurace	Host	Celkem
5	21	11	43
62%	91%	92%	86%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

13. Zařazení literatury a ostatních pomocných materiálů v českém jazyce

Bar	Restaurace	Host	Celkem
4	7	2	43
50%	30%	17%	30%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

14. Zařazení tréninkové čipové karty do tréninku

Bar	Restaurace	Host	Celkem
5	20	x	43
62%	87%	x	81%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

15. Každodenní prověřování získaných znalostí

Bar	Restaurace	Host	Celkem
8	22	12	43
100%	96%	100%	98%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

16. Setkání s manažerem umístěné na konci směny

Bar	Restaurace	Host	Celkem
3	12	3	43
38%	55%	25%	42%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

17. Angažovanost manažera během adaptačního procesu

Bar	Restaurace	Host	Celkem
5	21	10	43
62%	91%	83%	84%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

18. Kvalita závěrečného testu

Bar	Restaurace	Host	Celkem
4	19	12	43
50%	83%	100%	81%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

19. Angažovanost ostatních spolupracovníků během adaptačního procesu

Bar	Restaurace	Host	Celkem
8	22	12	43
100%	96%	100%	98%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

20. Dostatečná doba adaptace

Bar	Restaurace	Host	Celkem
4	20	11	43
50%	87%	92%	81%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

21. Dodržování postupu adaptace

Bar	Restaurace	Host	Celkem
6	17	8	43
75%	74%	75%	72%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

22. Celková spokojenost s adaptací

Bar	Restaurace	Host	Celkem
6	21	12	43
75%	91%	100%	91%

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Příloha 3 Rozhovor s manažerem baru

1. Jak byste ohodnotil současný proces adaptace organizace?

Dle mého názoru je adaptační program nastaven tak, aby vyhovoval potřebám organizace, a myslím si, že se snažíme nové pracovníky podpořit jak jen je to možné.

2. Myslíte si, že je orientace a úvodní video pro adaptační program přínosem?

Ano, jednoznačně. Naše organizace je celosvětový řetězec a hosté očekávají, že všechny pobočky budou vyzařovat stejného ducha, atmosféru. Je tu silná podniková kultura, se kterou se musí nový pracovník seznámit a ztotožnit. Video má za úkol pracovníkovi ukázat proč organizace vznikla, její historii, charitativní činnosti, do kterých se organizace zapojuje a celkově její cíle, motta atd.

3. Proč je u Vás v organizaci tzv. Cross training a jak s ním jste spokojen? Jak byste ho popřípadě změnil?

Cross training je pro nás užitečný z několika důvodů. Nový pracovník projde několika stanovišti na různých pracovištích a tím se rychleji začne orientovat na pracovišti. Získá přehled o tom, jak to na ostatních pracovištích funguje a také se seznámí s kolegy z jiného úseku. Již během cross trainingu je možnost poznat jaký má nový pracovník přístup k práci a to je pro nás také důležité, neboť práce v gastronomii je převážně o týmové práci a ochotě pomoci i na jiných pozicích a úsecích organizace. Bohužel občas z provozních důvodů se tento trénink zkracuje nebo nový pracovník neprojde všechny stanoviště. To by možná bylo potřeba zlepšit.

4. Myslíte si, že je jeden den dostatečný pro jedno stanoviště během cross trainingu?

Ano, na seznámení s pracovištěm je to dostatečný čas. Samozřejmě určitá pracoviště jsou zajímavější a pracovníci by si tam přáli zůstat déle. Nejsem si však jist, zda by tam chtěli zůstat jen z důvodu získání zkušeností. Na druhou stranu je pravda, že když si něco zkusíte vlastníma rukama tak se to rychleji naučíte. To je otázka k zamyšlení.

5. Jaký máte názor na program osobního trenéra a na střídání trenérů během adaptace?

Bezesporu mít osobního trenéra během adaptace je úžasné. Já sám jsem zde začínal jako pracovník restaurace a mě osobní trenér pomohl. Nejen, že jsem měl hned blízkou osobu, ale opravdu mě během těch několika dní dokázal nenásilně zapasovat mezi posádku. Já jsem měl jednoho trenéra a myslím si, že to bylo lepší, neboť jsme věděli, co jsme probrali minulý den a co jsme nestihli a na co se vrhneme následující den. Učebnice je sice rozdělená na dny, ale když je hodně práce tak se některé věci nestihnou. A nyní, když má pracovník každý den jiného trenéra je to občas trochu zmatené. A nyní v pozici manažera, nemám takovou zpětnou vazbu, jakou bych potřeboval, neboť pokud vidím nějaké nedostatky v tréninku a nový pracovník se ohradí, že mu to nikdo neukázal, začnou trenéři ukazovat jeden na druhého. Předtím bylo jasné, který trenér nesl zodpovědnost za celý trénink.

6. Jaký máte názor na literaturu a ostatní materiály? Bylo by lepší je mít i v českém jazyce?

Organizace má podpůrné materiály moc hezky zpracované a na první pohled je vidět, že na trénink kladou velký důraz, a to nejen u nových pracovníků, ale i manažeři mají tzv. manažerskou školu, kde měsíčně skládáme různé testy. Myslím si, že není nutné mít všechny materiály v českém jazyce, neboť přijmutí pracovníci by měli všemu v anglickém jazyce porozumět, ale je také pravda, že nemusí rozumět všemu, co v literatuře najdou. Ale pro organizaci by bylo nákladné, aby materiály byly ve všech jazycích, kterými mluví jejich pracovníci. Ale možná by mohla být nějaká menší brožurka nebo presentace v českém jazyce. Orientace a úvodní video musí být v anglickém jazyce, neboť tuto část absolvuje vždy několik nových pracovníků najednou a asi nikdy se nestalo, že by to byli jen osoby česky mluvící. A hlavně naše manažerka pro vzdělávání nemluví česky.

7. Jaký máte názor na tréninkovou kartu pokladního systému?

Já bych ji určitě jako trenér používal. Slouží k tomu, aby si nový pracovník hrál se všemi funkcemi pokladny a hlavně se naučil rychle hledat v systému produkty. V současné době ji trenéři moc nepoužívají a nechávají novému pracovníkovi svoji originální kartu. Důsledkem toho jsou časté chyby, které musím napravovat. Barmani tuto tréninkovou kartu používají častěji a já to jen podporuji, ale její používání je ze současného adaptačního programu vyřazena. Mnoho pracovníků baru je v organizaci již mnoho let a dříve se při tréninku vždy karta používala tak si o ni sami při trénování žádají.

8. Testování na konci směny a závěrečný test. Jak vidíte tuto problematiku?

Diskuze, která probíhá na konci směny s trenérem a novým pracovníkem, považuji za přínosnou, ale ne vždy se povede dle mých představ. Po náročném dnu se stává, že pracovník je zahlcen novými zážitky a nemá srovnané myšlenky, takže nedokáže správně reagovat na mé otázky, nebo neměli s trenérem čas projít úkoly, které jsou stanovené na ten konkrétní den. Nejednou se stalo, že se toto sezení muselo odložit, neboť nebylo organizačně možné ji po směně absolvovat. Pro moji kontrolu je velmi důležitá, neboť zjistím, jak je pracovník zainteresován do práce a tréninku. V závěrečném testu se následně promítne celý trénink a pracovník by ho měl bez problémů zdotat. Není sestaven nijak zákeřně a v případě neúspěchu se pracovník vrací na další týden do tréninku a poté skládá test znovu. Po dalším neúspěchu se bohužel většinou s pracovníkem musíme rozloučit.

9. Zapojují se do adaptace pracovníků manažeři a ostatní spolupracovníci?

Myslím si, že jsme tu dobrý kolektiv a všichni se snažíme novému kolegovi pomoci a ulehčit nástup do nového prostředí.

10. Jste spokojený se stanovenou dobou adaptace?

To záleží na charakteristice pracovní pozice, kterou má pracovník zastat. Mluvíme-li zde o pracovnících baru a restaurace tak těm je nastavena doba adaptace na 14 dní. Jelikož pracovník první týden stráví na cross trainingu tak mu na své pracoviště zbývá jen týden. Na úseku restaurace mi tato doba přijde adekvátní, ale na úsek baru bych ji možná o týden prodloužil. Přece jen

na baru se připravují koktejly a barman musí znát receptury z paměti, kdežto pracovník restaurace takové znalosti získává postupně a může začít pracovat i bez znalosti podrobných receptur jídel a nápojů, tím samozřejmě nijak neznehodnocují jejich práci, která je velmi náročná.

11. Co byste na adaptačním programu změnil (ze svého pohledu, když jste sám začínal)?

To už je dávno. Rozhodně se mi líbil koncept stabilního trenéra a tvrdší trénink. Tvrdší v tom smyslu, že se více dbalo na znalosti nového pracovníka, než byl puštěn samostatně do provozu. V současné době mi občas přijde, že my se snažíme novým pracovníkům pomoci všemi způsoby, ale pracovník nejvíce takový zájem, jaký já bych si představoval. To je však jen můj názor. Všeobecně má organizace adaptačně-vzdělávací program velmi hezky zpracovaný a vynakládá na něj velké finanční prostředky. Málo organizací se věnuje v tomto směru pracovníkům jako ta naše.

Příloha 4 Rozhovor s manažerem hostesek

1. Jak byste ohodnotil současný proces adaptace organizace?

Organizace si s adaptačním programem hodně vyhrála, taky se k této podobě propracovávala hodně let.

2. Myslíte si, že je orientace a úvodní video pro adaptační program přínosem?

Je to pěkný uvolněný první den v práci, během něho z pracovníka spadne tréma a nervozita. Já jsem pro.

3. Proč je u Vás v organizaci tzv. Cross training a jak s ním jste spokojen? Jak byste ho popřípadě změnil?

Aby pracovníci poznali ostatní pracoviště. Cross training a vlastně celý trénink je pro snazší zastupitelnost pracovníků. Často pracovníci nastupují na jiné pracoviště, než opravdu chtějí a postupně se propracovávají. Nezměnil bych nic, je dobře, že pracovníci mají možnost si vyzkoušet víc věcí.

4. Myslíte si, že je jeden den dostatečný pro jedno stanoviště během cross trainingu?

Pro hostesky určitě ano. Hostesky nepotřebují znát žádné receptury, takže jeden den jim v cross trainingu stačí, ale pro pracovníky restaurace a možná i baru by neškodilo cross trochu prodloužit, protože ty potřebují jít více do hloubky.

5. Jaký máte názor na program osobního trenéra a na střídání trenérů během adaptace?

Osobního trenéra dohodně podporuji. Máte vedle sebe pořád někoho, nepřijde te si k ničemu. U nás střídání trenérů nijak nevádí, ale když jsem měl pod sebou bar tak mi střídání trenérů vadilo a rozepisoval jsem směny tak, aby byl trenér během tréninku stále stejný. Přehazovali si zodpovědnost za trénink a já neměl žádnou kontrolu, kdo se jak komu věnuje.

6. Jaký máte názor na literaturu a ostatní materiály? Bylo by lepší je mít i v českém jazyce?

To určitě není potřeba, všichni hostesky musí umět anglicky. Materiálů je dost a jsou dostačující, ikdyž já raději volím praxi než teorii.

7. Jaký máte názor na tréninkovou kartu pokladního systému?

Hostesky pokladní systém nepoužívají, ale pro bar a restauraci by bylo dobré ji zařadit do tréninku. Hlavně v klidnější dny má možnost pracovník si s pokladnou hrát.

8. Testování na konci směny a závěrečný test. Jak vidíte tuto problematiku?

Závěrečný test obsahuje vše, co by měl pracovník vědět. Moje schůzky na konci směny jsou vždy věcné a krátké a zda jsou umístěny na konci směny nebo by byli na začátku pro mě nehraje roli. Ale je nutné počítat, že pracovník bude mít v tom, co se během dne naučil zmatek a k tomu se musí přihlížet.

9. Zapojujíte se do adaptace pracovníků manažeri a ostatní spolupracovníci?

Já si myslím, že si snažíme vzájemně pomáhat.

10. Jste spokojený se stanovenou dobou adaptace?

Pro hostesky je více jak dostatečná.

11. Co byste na adaptačním programu změnil (ze svého pohledu, když jste sám začínal)?

Když jsem začínal tak mi vadila arogance pracovníků k nově příchozím. Pomáhali mi, ale také mi dávali najevo, že jsem nový. Ale tento postup trval jen během tréninku a bral jsem to jako takový test nováčků a nebral jsem si to moc osobně. Slabší povahy to mohli nést hůř než já.

Příloha 5 Rozhovor s manažerem obchodu

1. Jak byste ohodnotil současný proces adaptace organizace?

Náš adaptační program je velmi slušný. Já osobně jsem byla v Barceloně na 4 týdny a to mi ještě žádná organizace nenabídla. Já jsem spokojená.

2. Myslíte si, že je orientace a úvodní video pro adaptační program přínosem?

Je to jen seznámení s organizací, pokud ji pracovník ještě nezná. Určitě neuškodí.

3. Proč je u Vás v organizaci tzv. Cross training a jak s ním jste spokojen? Jak byste ho popřípadě změnil?

Pracovníci obchodu neprochází cross trainingem. Na každou směnu jsou pracovníci rozděleni na různé pozice, ale jen v rámci obchodu. Střídají se za pokladnou, v doplňování zboží a na place. Jiné pracoviště podrovněji nepotřebují znát, protože s nimi nepřijdou do kontaktu.

4. Myslíte si, že je jeden den dostatečný pro jedno stanoviště během cross trainingu?

Já si myslím, že to stačí. Manažeri také procházejí cross trainingem, ale to je v řádu týdnů, takže to je postavené trochu jinak, ale mě to přišlo dlouhé.

5. Jaký máte názor na program osobního trenéra a na střídání trenérů během adaptace?

Osobní trenér je skvělý, aspoň se nestává, že pracovník neví co s rukama a nepřipadá si ztracený. A co se týče střídání trenérů, tak to mi přijde trochu nešťastné. Dříve se nestřídali a přišlo mi to jednodušší.

6. Jaký máte názor na literaturu a ostatní materiály? Bylo by lepší je mít i v českém jazyce?

Literatura je moc hezká, vtipně ilustrovaná a srozumitelná, proto není potřeba ji mít v češtině. Bych tomu ani nerozuměla.

7. Jaký máte názor na tréninkovou kartu pokladního systému?

V obchodě se karta nepoužívá. Každý pracovník má jen číselný kód, který používá k přihlášení na pokladnu, anebo na příchody a odchody. Pro mě by neměla asi smysl, protože pracovníci jsou postaveni za pokladnu až po delší době až znají dobře všechny produkty.

8. Testování na konci směny a závěrečný test. Jak vidíte tuto problematiku?

Náš test je v pořádku. A testování na konci směny mě naprosto vyhovuje. Mám přehled o tom, jak nový pracovník postupuje v tréninku.

9. Zapojují se do adaptace pracovníků manažeri a ostatní spolupracovníci?

My jsme od ostatních oddělení tak trochu oddělení a tak se ostatní manažeri moc nezapojují, ale určitě by pomohli, kdyby za nimi někdo přišel o radu. A my jsme tady dobrý tým a navzájem si všichni pomáháme, ikdyž se najdou výjimky, ale to asi všude.

10. Jste spokojený se stanovenou dobou adaptace?

Ano, myslím si, že to stačí.

11. Co byste na adaptačním programu změnil (ze svého pohledu, když jste sám začínal)?

Hlavně bych nechala nové pracovníky začínat na odpoledních směnách, protože na ranních směnách je vyšší prodej a trenéři nemají takový prostor se svým svěřencům věnovat. Jinak bych neměnila nic.

Příloha 6 Rozhovor s manažerem tréninku

1. Jak byste ohodnotil současný proces adaptace organizace?

Organizace Restaurace" se pracovníkům věnuje pracovníkům hodně energie během jejich prvních dní v práci. Za celým adaptačním programem stojí hodně pracovníků, hodně času a příprav a také hodně peněz. Pořád se něco vylepšuje a upravuje, nic není dokonalé, ale organizace jde správným směrem.

2. Myslíte si, že je orientace a úvodní video pro adaptační program přínosem?

Orientace je velmi důležitou součástí tréninku. Nejen že je důležitá pro seznámení pracovníka s organizací, ale další důležitou částí je, že se tam potká více nových pracovníků najednou. To je velmi důležité, protože pracovníci si již nepřipadají noví a sami, protože po celém dni, který stráví pracovníci společně, se již znají a orientace je spojí dohromady.

3. Proč je u Vás v organizaci tzv. Cross training a jak s ním jste spokojen? Jak byste ho popřípadě změnil?

Cross training je sestavený pro každé oddělení jinak. Jistou předlohu má organizace danou, ale konkrétní podobu si sestavujeme sami. Kdyby bylo podle mě, tak by Cross trainingem prošli všichni pracovníci a hlavně bych celou fázi cross trainingu prodloužila, ale to by bylo finančně a časově náročné a také organizačně.

4. Myslíte si, že je jeden den dostatečný pro jedno stanoviště během cross trainingu?

Jak jsem již řekla, tak bych cross training prodloužila, ale není to tak jednoduché. Cross training je sestaven tak, aby to vyhovovalo všem stranám.

5. Jaký máte názor na program osobního trenéra a na střídání trenérů během adaptace?

Rozhodně bych nenechávala trenéry střídat. Nechápu, z jakého důvodu se trenéři vůbec střídají. Během týdne, co spolu pracovníci jsou neustále, si vytvoří určitý vztah a nový pracovník má ve svého trenéra důvěru, což je podle mě důležité. A celkový trénink je ucelenější. Je to, jako by Vás ve škole učil každou hodinu jiný učitel.

6. Jaký máte názor na literaturu a ostatní materiály? Bylo by lepší je mít i v českém jazyce?

Tak tento problém jsme již několikrát v organizaci řešili. Podle mě by měli být materiály (ty hlavní) alespoň ve třech jazycích a nějaká zkrácená verze v jazyce, který má daná země úředním jazykem.

7. Jaký máte názor na tréninkovou kartu pokladního systému?

Já jsem pro využití všech pomůcek, které mohou pomoci v tréninku.

8. Testování na konci směny a závěrečný test. Jak vidíte tuto problematiku?

Testy jsem sestavovala jednotlivě s manažery všech oddělení a myslím si, že obsahují vše, co by pracovníci měli vědět. Pohovory bych nechala přesunout na začátek směny, ale to by bylo možné, pouze pokud by měl pracovník stabilního trenéra. Ale kdo by chtěl být zkoušen z probrané látky na konci dne, aniž by si to mohl doma zopakovat?

9. Zapojují se do adaptace pracovníků manažeři a ostatní spolupracovníci?

Pracovníci ano, ale manažeři by se mohli zapojovat víc. Podle mě se nezapojují vůbec.

10. Jste spokojený se stanovenou dobou adaptace?

Ano.

11. Co byste na adaptačním programu změnil (ze svého pohledu, když jste sám začínal)?

Jako manažerka tréninku pořád vidím, že je co zlepšovat, ale nic zásadního bych neměnila.

Příloha 7 Rozhovor s manažerem restaurace

1. Jak byste ohodnotil současný proces adaptace organizace?

Program je nastaven celosvětově a myslím si, že se novým pracovníkům velmi věnujeme, více než v jakékoli firmě jsem do teď pracoval.

2. Myslíte si, že je orientace a úvodní video pro adaptační program přínosem?

Na tento způsob jsem zvyklí a přijde mi to jako samozřejmost, že nový pracovník je seznámen s organizací pomocí videa. V ČR je to, jak vidím, ojedinělé.

3. Proč je u Vás v organizaci tzv. Cross training a jak s ním jste spokojen? Jak byste ho popřípadě změnil?

Aby pracovníci zjistili, co obnáší práce na ostatních odděleních, a že v každém oddělení je těžká práce, nejen v tom jejich. Naučí je to si pomáhat namísto stěžování si na sebe. Nebo by je to alespoň mělo naučit, realita je občas jiná.

4. Myslíte si, že je jeden den dostatečný pro jedno stanoviště během cross trainingu?

Jeden den je na seznámení akorát, ale pro své pracovníky bych si přál více času, který by strávili na expu. S expem jsou během rušných dnů napjaté vztahy a pokud si to člověk sám nevyzkouší, nemůže pochopit jak těžké je tam pracovat a proto vznikají ustavičně mezi nimi spory. Bohužel restaurace a expo musí být naladěni na stejnou vlnu, jinak to prostě nefunguje. Ostatní pracovníště pro mě nejsou tak důležité jako právě expo.

5. Jaký máte názor na program osobního trenéra a na střídání trenérů během adaptace?

Osobní trenér je absolutně skvělý. Nový pracovník se toho musí rychle a dobře naučit hodně věcí a to není jednoduché. A pokud přijde v sezóně, která je stresující i pro pracovníka, který je s námi delší dobu, je osobní trenér nepostradatelný. Byl bych pro nestřídání trenéra, alespoň mě by bylo nepříjemné, kdybych měl každý den někoho jiného. Moji pracovníci jsou názoru, že je lepší, když se trenér střídá, než že by museli být celou dobu s trenérem, s kterým si uplně nesedli.

6. Jaký máte názor na literaturu a ostatní materiály? Bylo by lepší je mít i v českém jazyce?

Materiálů dostane pracovník hodně, a jak s ním pracuje, je jen na něm. Pro adaptaci je nejdůležitější učebnice s harmonogramem, který se pracovníkovi kontroluje, ale jinak si myslím, že ostatní materiály skončí na dně skříňky, což je škoda, protože jsou docela pěkné. Nedokážu si představit, že by se dělaly všechny info materiály v češtině, to by stálo hrozně peněz a beztak všichni, co tu pracují, musí umět anglicky, jinak bychom si tu nerozuměli.

7. Jaký máte názor na tréninkovou kartu pokladního systému?

Tak ta by mohla být zahrnuta do tréninku, alespoň bych nemusel opravovat tolik chyb. Ale v rušných dnech není čas na její použití.

8. Testování na konci směny a závěrečný test. Jak vidíte tuto problematiku?

Testování na konci směny je dobré v tom, že mám přehled o tom, jak se nový pracovník během dne snažil, ale na otázky většinou odpověď stejně nezná a má všechny informace pomíchané. Během rušných dnů se třeba ani nestihnou projít všechny body v harmonogramu.

9. Zapojují se do adaptace pracovníků manažeři a ostatní spolupracovníci?

Myslím si, že ano v rámci možností.

10. Jste spokojený se stanovenou dobou adaptace?

Během 14-ti dnů musí být pracovník schopen samostatně fungovat, takže ano.

11. Co byste na adaptačním programu změnil (ze svého pohledu, když jste sám začínal)?

Asi bych neměnil nic, každý začátek je těžký a trénink v organizaci je dobrý. Jen by to chtělo dávat nové pracovníky na směny a pracovní sekce, které nejsou tak vytížené, aby měli čas se trochu zorientovat.

Příloha 8

BARTENDERS VALIDATION TEST 2015

A. HISTORY

1. First Cafe opened on (day, month, year) / / in
2. What are the names of the two founders?
3. What is Cafe mission statement?
4. Name Cafe mottos?
5. Rita Gilligan is...
6. Who was the first artist to donate a piece of memo and what was it?
7. Cafe brand consists of (name all).
8. Name 4 main charity initiatives we have and what causes they support?
9. Cafe birthday is celebrated on And it is called....
10. Who is the current owner of Cafes?

B. FOOD

1. What is our local meal?
2. What are the ingredients of the haystack salad?
3. What does jumbo combo consist of?
4. Describe nachos.
5. What are the ingredients of legendary burger?
6. What would you recommend to a very hungry vegetarian?
7. What add-ons we can offer customers and with what meals?
8. Describe two types of steak we have and what do they come with?
9. Describe BBQ ribs.
10. Name all minidesserts and who would you recommend them to?

C. MEMORABILIA AND SHOP

1. Name 5 top pieces of memorabilia in our Cafe.
2. What pieces of Michael Jackson memo we have and where is it located?
3. What is primary/secondary display in the retail?
4. What is the best selling piece of merchandise we have in the retail?
5. What is the latest pin we received?

D. DRINKS

1. Bahama mama

2. Hurricane
3. Alabama slammer
4. Cosmopolitan
5. Purple haze
6. Southern rock
7. Pickled tink
8. Azur rita
9. Gini henricks
10. Tiki tai
11. Describe pinot grigio and the food you can match it with.
12. Describe cabernet sauvignon and the food you can match it with.
13. Describe merlot and the food you can match it with.
14. Describe prosecco and the food you can match it with.
15. What do you know about tequilla and what types we have?
16. What do you know about rum and what types we have?
17. What premium vodkas we have and what are the differences between them?
18. Describe henricks gin.
19. Describe Magners.
20. Describe UF gambrinus.

E. GENERAL

1. Avarage chech and glassware targets.
2. Glassware sales procedure.
3. Lateness and sickness procedure.
4. Employee visiting the cafe in time off procedure.
5. Requesting time off and holidays.